

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr podniku vstupujícího do zábavního průmyslu
Business Plan of a Company Entering the Entertainment Industry

Student:

Libor Šaja

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Xenie Lukoszová Ph. D.

Ostrava 2018

Zadání bakalářské práce

Student:

Libor Šaja

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Podnikatelský záměr podniku vstupujícího do zábavního průmyslu
Business Plan of a Company Entering the Entertainment Industry

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru
 3. Situační analýza
 4. Vlastní zpracování podnikatelského záměru
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- PINSON, Linda. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Secure Your Company's Future*. 7. vyd. Tustin: Out of Your Mind..and into the Marketplace, 2008. 367 s. ISBN 978-0944205-37-2.
- SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



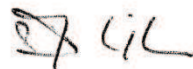
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10. 5. 2018



Libor Šaja

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucí práce, vážené paní Doc. Ing. Xenii Lukoszové Ph. D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracovávání této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru	7
2.1. Podnikatel	7
2.2. Podnikání	8
2.3. Podnik	11
2.3.1. Klasifikace dle velikosti	11
2.3.2. Klasifikace dle ekonomických činností	12
2.4. Podnikatelský záměr a podnikatelský plán	12
2.4.1. Struktura podnikatelského plánu	14
2.4.2. Titulní strana	14
2.4.3. Obsah	15
2.4.4. Expozice	15
2.4.5. Exekutivní souhrn	15
2.4.6. Souhrn znaků společnosti a podnikatelské příležitosti	17
2.4.7. Poslání, vize a cíle společnosti	18
2.4.8. Organizační struktura a management	19
2.4.9. Situační analýza	23
2.4.10. SWOT analýza	27
2.4.11. Marketingová koncepce	28
2.4.12. Realizační projektový plán	30
2.4.13. Finanční plán	30
2.4.14. Riziko	37
2.4.15. Přílohy	38
3. Situační analýza	39
3.1. Vnější prostředí	39
3.1.1. Makroprostředí	39
3.1.2. Mezoprostředí	50
3.2. Vnitřní prostředí - mikroprostředí	52
3.2.1. Marketingová koncepce	52
3.3. Možná rizika	55

3.4. SWOT analýza	56
4. Vlastní zpracování podnikatelského záměru	58
4.1. Titulní strana	58
4.2. Úvod a účel	59
4.3. Exekutivní souhrn	60
4.4. Představení společnosti	60
4.4.1. Vize	61
4.4.2. Poslání	61
4.4.3. Cíle	61
4.4.4. Předmět podnikání	62
4.4.5. Organizační struktura	64
4.5. Finanční plán	66
4.5.1. Realizační plán projektu	66
4.5.2. Pořizovací náklady	67
4.5.3. Predikce tržeb a počtu návštěvníků	67
4.5.4. Celkové roční náklady	68
4.5.5. Odpisový plán	70
4.5.6. Bilance, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích	70
4.5.7. Hodnocení projektu	73
4.5.8. Podíl investora	74
5. Závěr	75
Seznam použité literatury	77
Seznam tabulek	80
Seznam obrázků	81
Seznam grafů	82
Seznam zkratk	83
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V současnosti žijeme v době, kdy potřeby člověka stále více představují hlavní hnací sílu a motor každého ekonomického systému, ať vyspělého či zaostalejšího. S ekonomikou je možné se setkat na všech místech na světě, ať už se jedná o slavnou burzu cenných papírů na Wall Street v New Yorku, o české farmářské trhy nebo o výměnu kožešin či nástrojů mezi domorodými kmeny Nové Guineje. Jakýkoli člověk má své potřeby a touhy je naplňovat, kulturami napříč. Mnozí zůstanou pouze u naplňování základních potřeb, ti odvážnější a vzdělanější pak mohou rozvinout svou myšlenku, svůj podnikatelský záměr, a konfrontují své zkušenosti, postoje, názory a nápady s ekonomickým systémem své země, či systémem v zahraničí a výsledkem pak, mimo jiné, může být v nejlepším případě sestavení a uskutečnění velice originálního a ambiciózního podnikatelského plánu, udávajícího nový trend, třeba i s celosvětovým dopadem.

Tvůrce takového počínu se na své cestě setkává s celou řadou nelehkých překážek, které je potřeba překonat pro úspěšné odstartování, provozování a udržení výdělečnosti podnikatelské činnosti. První obtíží je zformování jedinečné ideje, inovativní myšlenky, představení vylepšeného nebo zcela nového výrobku či služby. Ale to zdaleka nestačí, rovněž také technicko - technologické řešení projektu má svou váhu. Avšak největší překážkou vůbec je zejména získání financí pro realizaci tohoto nápadu. Jelikož je běžné, že velikost objemu financí roste geometrickou řadou s tím, o jak velký a originální projekt se jedná, vzrůstá důležitost tvorby finančního plánu se všemi nezbytnými náležitostmi, jako jsou mnohé analýzy trhu a konkurence, výpočty hodnocení investičního projektu, doby návratnosti, předpokládané výnosy, možná rizika a podobně. A právě především tyto informace nejvíce zajímají investory, ať už se jedná o soukromou osobu, bankovní instituci, či jinou investiční společnost. Pokud projekt nebude autorem v odpovídající kvalitě a detailnosti zpracován, a tím pádem nelze předpokládat dynamický růst podniku v čase, nemá strůjce nápadu šanci získat cizí zdroje, za předpokladu, že nemá dostatek svých vlastních.

Cílem práce je tedy navržení plně využitelného podnikatelského záměru, a to včetně zpracování podnikatelského plánu se všemi podstatnými náležitostmi pro nový podnik

vstupující do zábavního průmyslu Moravskoslezského kraje. Podnik bude zaměřen na poskytování zážitků prostřednictvím využívání adrenalinových atrakcí.

V první polovině bude nezbytností seznámení se s teoretickými východisky pro sestavení plánu, a sice vymezení a vysvětlení základních pojmů či postupů, jako podnikání, právní formy podnikání, podniková dokumentace, rozlišení podnikatelského záměru od plánu, korektní obsah podnikatelského plánu, plán financování a mnoho jiných. Polovina druhá pak bude zaměřena prakticky, jejíž součástí bude situační analýza, v níž nelze opomenout analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a samotné zpracování podnikatelského plánu pro vybudování vnitřního zábavního parku se zaměřením na adrenalinové atrakce. Plán financování projektu, se všemi náležitostmi, především tedy, zdali roční příjmy projektu budou dostatečně velké natolik, aby pokryly celkové roční náklady a zároveň, aby projekt dosahoval zisku, pak završí druhou část záměru. Nedílnou součástí poslední kapitoly budou rovněž informace o tom, jakým způsobem se budou investorovy prostředky zhodnocovat. Každoroční podíl na zisku, či prodej podniku v budoucnu, ve kterém má investor podíl na základním kapitálu, se může stát velice významným rozhodovacím prvkem. Na základě těchto informací pak bude možné vyvodit závěry a určit, zdali je možné dílo těchto rozměrů realizovat. Samotný závěr tak bude obsahovat konstatování, zdali existujícího potenciálního investora záměr osloví a přiměje jej k poskytnutí svých finančních prostředků do začátku podnikání. Nebo zdali plán doporučí k ještě hlubšímu zpracování, vzhledem k velikosti záměru.

2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského záměru

Bez teoretických znalostí bude člověk v praxi jen stěží cokoliv smysluplného vytvářet. Proto je nutností se pečlivě seznámit s odpovídající metodologií daného tématu. Byť se teorie může mnohdy zdát nezáživná, je nutným předpokladem pro úspěšné zvládnutí jakéhokoli úkolu, jakožto i základem a východiskem pro praktickou část bakalářské práce. V tomto smyslu lze doporučit citát řeckého filosofa Seneca „*Non scholae, sed vitae discimus.*“ – „*Neučíme se pro školu, ale pro život.*“

2.1. Podnikatel

Tento pojem lze nejlépe vysvětlit citací paragrafů zákona nového občanského zákoníku:

§420

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“¹

„(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“¹

§421

„(1) Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.“

„(2) Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.“¹

¹ Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 o rekodifikaci soukromého práva a dalších zákonů. In: *Nový občanský zákoník*. 2012, částka 39. Dostupné z: <http://www.novy-obcansky-zakonik.cz/cely-text-zneni-online-ucinne-1-1-2014/>

„Podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“¹

Jinými slovy je to člověk, který se sám a dobrovolně rozhodl, že se bude finančně zajišťovat prostřednictvím poskytování služeb či výrobou a prodejem nějakého statku při existenci rizika, že rozšíří, či ztratí vlastní kapitál. Osoba podnikatele rovněž dokáže vyhodnocovat, jak využívat prostředky a zdroje, a jak diagnostikovat příležitosti a hrozby k dosažení předem stanovený cílů. To vše v mezích živnostenského zákona nebo jiného zákona podle zvláštních předpisů.

2.2. Podnikání

Podnikání lze chápat jako cílevědomou lidskou činnost, při níž podnikatel svou iniciativou a kreativním přístupem k organizování a řízení transformačních procesů vytváří nějaký praktický přínos, užitek a přidanou hodnotou, přičemž zajišťuje, aby byl proces opakovatelný. Zároveň také přebírá a kalkuluje s rizikem neúspěchu (Veber, Srpová a kol., 2012).

Existují různá pojetí podnikání. Znění právníckého pojetí podnikání dnes již není platné, jelikož bylo definováno v obchodním zákoníku, který byl nahrazen novým občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích, a tyto již tuto definici neobsahují. Nicméně znění dostatečně vystihuje podstatu, tedy, podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Z hlediska sociologického pojetí jde o vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí. Psychologické pojetí je pojímáno jako činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, jinak také jako prostředek seberealizace a zbavení se závislosti. Pojetí ekonomickému lze rozumět jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota (Veber, Srpová a kol., 2012).

Právní formy podnikání

Jedna z mnoha potřebných a významných záležitostí, jež je nutné promyslet před samotným založením a zahájením podnikatelské činnosti, je výběr vhodné právní formy podnikání. Při tomto důležitém rozhodování je nezbytné posoudit každou konkrétní situaci a zvážit klady a zápory každé z uvažovaných právních forem pro efektivní fungování podniku v měnících se podmínkách. Zpravidla jsou podniky členěny jako fyzické osoby (živnosti, či jednotlivci podnikající na základě zvláštních právních předpisů), právnické osoby (obchodní korporace) a státní podniky (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Fyzické osoby

V českých zákonech o dani z příjmů a v zákonech o sociálním a zdravotním pojištění se lze často setkat s termínem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“, jež je osobou, která má příjmy z podnikání nebo z jiné samostatně výdělečné činnosti. K udělení tohoto statutu je nevyhnutelné získat živnostenské nebo jiné oprávnění, jehož získání je podmíněno minimálním věkem 18 let, způsobilostí k právním úkonům a trestní bezúhonností, případně odbornou a jinou způsobilostí, vyžaduje-li to živnost. K tomu je však nejprve potřebné zjistit, do které skupiny živností, jež chce podnikatel vykonávat, činnost patří (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Ohlašovací živnosti vznikají a jejich provozování probíhá na základě ohlášení. OSVČ je osvědčena výpisem z živnostenského rejstříku. Živnosti jsou děleny na: **řemeslné živnosti**, u nichž je stanovena podmínka vzdělání v oboru potvrzeným výučním listem, maturitou, diplomem nebo šestiletou praxí v oboru. **Vázané živnosti** stanovuje příloha živnostenského zákona jako činnosti, pro jejichž získání je nutný předpoklad prokázat odbornou způsobilost. V případě volných živností není podmínkou žádná odborná způsobilost (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Pro provozování **koncesovaných živností** je kromě splnění odborné způsobilosti také nutné získat tzv. koncesi, neboli kladné vyjádření a povolení příslušného orgánu státní správy pro provozování příslušné činnosti (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Právní osoby

Volba této právní formy je administrativně mnohem náročnější a v některých případech je předpokladem založení složení základního kapitálu. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. U **osobních společností** je podstatou osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Naproti tomu společníci **kapitálových společností** mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Patří sem společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Pro jednotlivé právní formy platí legislativní požadavky, které by měl každý začínající podnikatel před zahájením své činnosti znát. Požadavky stručně zobrazuje tabulka 2.1.

Tab. 2.1: Základní charakteristiky obchodních společností

	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická osoba
Vznik společnosti	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku	zápis do Obchodního rejstříku
Ručení společníka za závazky společnosti	společně a nerozdílně celým svým majetkem	komplementář celým svým majetkem; komanditista do výše nesplaceného vkladu	společně a nerozdílně do výše souhrnu nesplaceného vkladu	akcionář neručí za závazky
Základní kapitál	min. výše není stanovena	komanditista min. 1 Kč	min. 1 Kč	2 mil. Kč nebo 80 tis. eur
Účast na zisku	rovným dílem	dle společenské smlouvy nebo na polovinu	dle poměru obchodních podílů nebo dle společenské smlouvy	dle rozhodnutí valné hromady (dividenda)
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

Zdroj: Zpracováno dle zákona č. 90/2012 sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

2.3. Podnik

Rovněž lze citovat nový občanský zákoník, kde došlo k redefinici pojmu podnik na obchodní závod:

§502

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“¹

Dalším chápáním pojmu podnik může být to, že se jedná o subjekt, v němž dochází k transformaci zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji jej lze definovat jako uspořádaný soubor nástrojů, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Podnikem je každý subjekt určený k vykonávání hospodářské činnosti. Těmito subjekty jsou zpravidla osoby samostatně výdělečně činné, dále rodinné podniky a obchodní společnosti nebo sdružení, která vykonávají hospodářskou činnost (Veber, Srpová a kol., 2012).

2.3.1. Klasifikace dle velikosti

Pro lepší porovnávání a hodnocení podniků mezi sebou navzájem lze podniky rozdělit do různých skupin dle různých hledisek. Nejčastější dělení podniků je následující.

Kritéria velikosti podniků lze čerpat z různých zdrojů. Základní určování vychází z přílohy doporučení Evropské komise č. 2003/361/ES, o definici mikropodniků, malých a středních podniků. **Malé podniky** jsou vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrát anebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR. Od malých podniků rozlišujeme tzv. **mikropodniky**, které jsou vymezeny jako podniky zaměstnávající méně než 10 osob a jejichž roční obrát anebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR. Ostatní podniky, zaměstnávající více než 50 a méně než 250 osob, jejichž roční obrát nepřesahuje 50 mil. EUR anebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR, se považují za **střední podniky**. **Velkými podniky** jsou pak označovány podniky s více než 250 zaměstnanci a ročním obrátem převyšující 50 mil. EUR anebo bilanční sumou převyšující 43 mil. EUR (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Úprava týkající se velikosti podniků dle Českého statistického úřadu byla harmonizována s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu takto: **malé podniky** jsou

označovány jako podniky zaměstnávající do 20 zaměstnanců. Počet zaměstnanců **středních podniků** nepřesahuje 100 zaměstnanců. Vymezení **velkých podniků** je pak nad počet 100 zaměstnanců (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

2.3.2. Klasifikace dle ekonomických činností

V tabulce 2.2 je uveden výčet sekcí dle klasifikace CZ-NACE. Toto dělení přiřazuje každé statistické jednotce, jež provádí určitou ekonomickou činnost, tzv. kód NACE. CZ-NACE je pak verze pro Českou republiku, která nahradila dříve používané dělení OKEČ (odvětvová klasifikace odvětvových činností). Ve všech státech EU je její používání povinné (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014).

Tab. 2.2: Klasifikace CZ-NACE

Sekce	Obsah	Sekce	Obsah
A	zemědělství, lesnictví a rybářství	L	činnosti v oblasti nemovitostí
B	těžba a dobývání	M	profesní, vědecké a technické činnosti
C	zpracovatelský průmysl	N	administrativní a podpůrné činnosti
D	výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	O	veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení
E	zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	P	vzdělávání
F	stavebnictví	Q	zdravotní a sociální péče
G	velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	R	kulturní, zábavní a rekreační činnosti
H	doprava a skladování	S	ostatní činnosti
I	ubytování, stravování a pohostinství	T	činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
J	informační a komunikační činnosti		
K	peněžnictví a pojišťovnictví	U	činnosti extraterritoriálních organizací a orgánů

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Klasifikace ekonomických činností* [online]. ČSÚ [1.7.2009]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace

2.4. Podnikatelský záměr a podnikatelský plán

Čeští autoři publikací týkajících se tématu podnikatelského záměru či plánu, tyto dva pojmy rozlišují. Podnikatelský **záměr** představuje nápad, myšlenku či koncept služby nebo produktu, který bude poskytován komerčním způsobem, tedy výměnou za peníze zákazníka. Podnikatelský **plán** pak vychází z podnikatelského záměru. Je to psaný a strukturovaný dokument, ve kterém na sebe logicky a věcně navazují všechny klíčové

oblasti, které souvisí se záměrem, jehož smyslem je usměrnit myšlenky a představy podnikatele. Před zahájením podnikatelské činnosti by si měl každý podnikatel ověřit reálnost svého záměru prostřednictvím vypracování podnikatelského plánu (Fotr, Souček, 2005). V celé práci budou tyto pojmy takto rozlišovány.

Dále bude pojednáváno o pojmu podnikatelský plán. Pojem **podnikatelský plán** vychází z anglického označení „business plan“, taktéž překládaný jako podnikatelský záměr, či podnikatelský projekt. Plánování je nerozlučným prvkem podnikání, význam podnikového plánování je možno vymezit jako proces rozvoje podniku jako celku, stejně jako jeho jednotlivých funkčních oblastí (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Proč sestavovat podnikatelský plán? Kvalitně sepsaný podnikatelský plán umožní cestu k zisku novým i stávajícím podnikům. Je zacílen především na tzv. jádro podnikání neboli jeho hlavní, stěžejní činnost, případně jako hlavní argument k přesvědčení potenciálního investora, v případě hledání externích zdrojů financování podnikání. Dalším z důvodů vypracování plánu je vytvoření průvodce, který poskytuje informace, jakým směrem podnikání orientovat. Může se vyskytovat v řadě forem, od základní myšlenkové u nezávislých profesionálů a živnostníků, až po rozsáhlou písemnou dokumentaci v případě větších firem. V neposlední řadě může významně pomoci při orientování potenciálu podniku na zahraniční trhy (Pinson, 2008).

Jako mnoho podnikových dokumentů i podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky. Stručnost a přehlednost je vhodná pro snadnou orientaci v plánu, délkou by neměl přesáhnout 50 strojových stránek. Jednoduchost bez zacházení do technických a technologických detailů umožní snadné pochopení i lidem bez hlubších technických základů jako jsou bankéři či investoři. Investoři zejména oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost, z tohoto důvodu je doporučováno demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka. Měl by být zaměřen na budoucnost, tedy na to, čeho má být dosaženo. Věrohodnost a realističnost, např. otevřené hodnocení konkurence, zvyšuje důvěryhodnost plánu. Přílišný optimismus z hlediska tržního potenciálu snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu a přílišný pesimismus a podceňování snižuje atraktivitu projektu pro investory. V žádném případě nepůsobí věrohodně zakrývání slabých míst a rizik projektu, naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření ukazuje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností.

Je doporučováno upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu z hlediska nutných dovedností a schopností práce. Pro případ užití bankovního úvěru k zajištění financování, je nezbytné prokázat schopnost podniku hradit úroky a splátky. Po splnění všech doporučených požadavků na podnikatelský plán je velmi žádoucí uvést, jakou formou může poskytovatel kapitálu získat vynaložený kapitál s patřičným ohodnocením zpět (Fotr, Souček, 2005).

Nutno však dodat, že ani vysoká kvalita zpracování podnikatelského plánu nezaručuje úspěšnou anabázi projektu a jeho akceptaci, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však příznivě projeví jiným způsobem. Za prvé zvyšuje naději na úspěch jednotlivých projektů, čímž zlepšuje výsledky hospodaření podniku v dlouhodobém měřítku. A za druhé snižuje podstatnou měrou nebezpečí takových záporných výsledků projektů, které by značně ohrozily finanční stabilitu podniku a případně i samou její existenci (Fotr, Souček, 2005).

2.4.1. Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u banky se můžeme setkat s tím, že bude vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací. Nejběžnější podoba struktury podnikatelského plánu obsahuje: titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, realizační projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu, přílohy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

2.4.2. Titulní strana

Titulní list podnikatelského plánu je jako obálka knihy. Čtenář, tedy investor či bankéř, získává prostřednictvím titulní strany první dojem z podnikatelského plánu. Měl by být jasný a atraktivní a měl by obsahovat základní informace o podniku (Pinson, 2008).

Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod.

Doporučuje se zde také uvést prohlášení o neoprávněném nakládání s dokumentem (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.4.3. Obsah

I když se zdá samozřejmé zařadit před rozsáhlý písemný dokument jeho obsah, často se na něj zapomíná. Tím se nejen ztíží vyhledávání, ale může to čtenáře podnikatelského plánu zbytečně rozladit, pokud chce v tomto plánu rychle vyhledat konkrétní informaci. Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Obsah je důležitou součástí podnikatelského plánu. Musí být dobře organizovaný, aby bylo možné rychle najít informace o všech aspektech podnikatelského plánu. Délka obsahu závisí na složitosti a detailnosti plánu. Většina z malých začínajících podniků vystačí s jednou stránkou obsahu. U již zavedených společností bude obsah rozsáhlejší např. z důvodů informací o minulém vývoji podniku (Pinson, 2008).

2.4.4. Expozice

Úvod zařadíme na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem podnikatelského plánu ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. Doporučuje se např. v úvodu uvést, že tento podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora. Dále je doporučeno hned v úvodu seznámit čtenáře s tím, zda se jedná zkrácenou verzi plánu, ve které některé kapitoly budou ještě doplněny nebo upřesněny, či zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.4.5. Exekutivní souhrn

Jinak také shrnutí. Nejedná se o úvod, jak by se mohlo zdát, nýbrž o zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Přechlením shrnutí má být ve čtenáři vzbuzena zvědavost k přečtení zbytku plánu a jeho bližších podrobností. Jako hrubá osnova shrnutí mohou sloužit následující body:

- Jaké produkty budou poskytovány;
- proč jsou tyto produkty lepší než jiné, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda a užitek pro zákazníka;
- uvést komentář k trhu a tržním trendům (velikost trhu, růst, chování zákazníků) a ke konkurenci;
- kdo jsou klíčové osobnosti a jaké jsou jejich realizované úspěchy;
- nejdůležitější jsou kvantitativní finanční informace jako celková kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Jinými slovy shrnuje, kdo podnikatel je, co dělá, kam směřuje a proč, a jak se tam dostane. Na shrnutí lze nahlížet ze dvou perspektiv. Pokud plán slouží pouze pro interní použití a není primárně určen k vyhledávání finančních zdrojů, bude v obsahu uveden stručný přehled cílů společnosti a prohlášení o tom, jak těchto cílů dosáhnout. Je-li určen pro externí využití, tedy hledá-li podnikatel financování projektu, je vhodné ve shrnutí specifikovat účel hledaného financování a zdůvodnění finanční proveditelnosti záměru pro věřitele nebo investora. Věřiteli nebo investorovi by mělo být po přečtení jasné kdo podnikatel je, jaká je jeho právní forma podnikání a popis jedinečnosti předmětu podnikání, včetně silných stránek a rizik. V případě již fungujících podniků by shrnutí mělo poskytnout i rychlý přehled o historii podniku a jeho budoucích cílů. Informace o organizační struktuře a informace o potřebné výši úvěru nebo investice jsou rovněž žádoucí, včetně uvedení konečných výstupů z finančních výkazů a analýz jako je výše očekávaného zisku, potenciální návratnost investice, zajištění platební schopnosti, apod. (Pinson, 2008).

Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského plánu a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme jej jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Shrnutí by tedy mělo vyvolat vzrušení a dát čtenáři povědomí o jedinečnosti podnikatelského záměru a o kvalifikaci manažerského týmu. Nutné je však nepřehánět potenciál, ale spíše se držet realistických projekcí. Jedním z největších omylů při vytváření

podnikatelského plánu je nadhodnocení předpokládaného podílu na trhu a potenciálních výnosů (Pinson, 2008).

2.4.6. Souhrn znaků společnosti a podnikatelské příležitosti

Zde je objasněno, v čem je spatřována podnikatelská příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu, o objevení nějakého nového technického principu aj. Tezí je přesvědčit čtenáře, že právě nyní je ten nejvhodnější okamžik pro realizaci nápadu, a že právě daný podnikatel má pro jeho realizaci ty nejlepší předpoklady. Samozřejmostí je uvést, kdo daný výrobek či službu potřebuje a jak bude idea podnikatele převedena do podoby tržeb a zisku. Při čtení této kapitoly se čtenář musí dozvědět, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit určitý problém a jaké nové možnosti řešení problému výrobek nebo služba přinese. Tato část se zabývá organizačními detaily podnikání, kterými jsou: popis produktu (výrobku nebo služby), konkurenční výhody produktu, užitek produktu pro zákazníka. Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud je nabízen výrobek, je popisováno a objasňováno, jaké bude mít vlastnosti a k čemu bude sloužit. Rovněž je dobré uvést, zda se jedná o výrobek zcela nový nebo o výrobek, který na trhu již vystupuje. Služby doplňující nabídku výrobku jsou taktéž příhodnými informacemi. Příkladem takových služeb mohou být opravářské a údržbářské práce, servisní podpora zákazníků, zaškolení pro správné používání výrobku, instalace a montáž nebo poradenské služby. Čtenáře přitom rovněž zajímá, zda budou tyto služby zajišťovány samostatně podnikatelem nebo ve spolupráci s partnerem a jaká bude výsledná cena pro zákazníka. Při uvádění technických charakteristik musíme brát v úvahu, že čtenáři a případní investoři nejsou techničtí odborníci. Je tedy nezbytné vyhnout se odborným výrazům a vyjadřovat se tak, aby výkladu porozuměl i laik. Podrobnější technické informace jsou uváděny v příloze. Je-li předmětem služba, je běžné uvádět, v čem spočívá její smysl a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje. Tento výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky, a že je podnikatel schopen lépe řešit problémy zákazníka. Dále je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě tento produkt, a ne od konkurence. Předpokladem je, že podnikatel dobře ví, kdo jsou jeho zákazníci, resp. na které trhy se chce orientovat a jaký je jeho růstový potenciál (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Specifikace produktů z pohledu výrobce je představována jako obecný popis vývoje produktů od vstupních surovin, až po hotové výrobky, včetně jejich cen a doby trvání výrobního procesu. Rovněž informace o dodavatelích a odběratelích a důvodech jejich výběru mají svou váhu. Dále je také možné nastínit, jak budou řešeny případné problémy při náhlém zvýšení objednávek či při ztrátě významného odběratele (Pinson, 2008).

2.4.7. Poslání, vize a cíle společnosti

V této části plánu je snahou přesvědčit čtenáře, že daný podnik je v současnosti schopen úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. **Poslání**, jinak také mise, vyjadřuje skutečnost existence podniku na trhu. Při jeho definici je nutné se vyvarovat jak přílišné šíři pojetí tak přílišné nic neříkající stručnosti. Pochopení filosofie, tedy důvodů existence podniku a jejich rozpracování do cílů, vede k pocitu spoluodpovědnosti zaměstnanců na rozvoji podniku. Stejně tak slouží jako měřítko pro zjištění, zdali se podnik neodchyluje od stanoveného směru vývoje. Mise by měla být vyznačována třemi základními charakteristikami:

- Mise by se měla soustředit na omezený počet cílů;
- měla by zdůrazňovat politiku a hodnoty, které chce podnik ctít;
- měla by vymezit pole působnosti (Odvětví podnikání, rozsah produktů, geografický a tržní rozsah apod.) (Charvát, 2006).

Vize představuje „vytváření budoucnosti“. Její formulace má být zaměřena na budoucnost podniku, jaký jeho vývoj vedení očekává. V této souvislosti je vhodné si uvědomit, že vytváření vize nespočívá v tvorbě plánů a rozpočtů. Není možné zaměnit poslání za vizi. Vize představuje budoucnost podniku, zatím co poslání odráží realitu vycházející z konkrétních podmínek v současnosti podniku (Charvát, 2006).

Při definování **cílů podniku** je běžné nejprve zmínit historii firmy, pokud existuje. Dále se uvádí datum založení firmy, právní forma, vlastnická struktura, oblast činnosti, hlavní produkty aj. Až poté je definována vize, čili představa o tom, kam bude firma směřovat, kam ji chce vedení podniku v určitém časovém horizontu posunout. Od vize pak jsou odvozeny cíle firmy. Formulace cílů by měly být krátké a vždy trochu reklamní a měly by být tzv. SMART. Výraz SMART je zkratka sestavená z prvních písmen pěti anglických slov.

Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Význam jednotlivých písmen je následující:

- **Specific** – cíle by měly být specifické a přesně popsané;
- **measurable** – cíle by měly být měřitelné;
- **achievable** – cíle by měly být atraktivní a akceptovatelné;
- **realistic** – cíle by měly být reálné;
- **timed** – cíle by měly být termínované (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Investoři mají zkušenosti, že velké množství projektů končí neúspěchem právě proto, že nejsou důsledně prodiskutovány cíle firmy, cíle vlastníků a klíčových manažerů. Projevuje se to následně v celé řadě rozhodnutí od toho, jaká má být organizační struktura firmy, až po rozhodnutí, zda realizovat, či nikoliv určitou strategickou zakázku. To je důvodem, proč investoři čtou pečlivě i tento text (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.4.8. Organizační struktura a management

Investoři a další společnosti poskytující kapitál většinou zastávají názor, že o úspěchu, či neúspěchu podniku rozhoduje především jeho **management**. Jednotlivé produkty, služby, technologie nebo trhy mají též obrovský význam, avšak o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují především podnikatelské a odborné schopnosti vedení. Investoři budou proto velmi důkladně prověřovat vedení a zaměstnance podniku. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná pouze tehdy, pokud budou existovat lidé, jež jsou schopni s to, realizovat podnikatelský záměr podniku. Může nastat situace, že investor nabude dojmu, že je zapotřebí vhodně doplnit management experty v oboru, proto je nutné najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Mnoho potenciálně ziskových záměrů selhalo z důvodu neschopnosti efektivně řídit celkovou činnost společnosti. Jedna z prvních otázek, kterou potenciální věřitel nebo investor pokládá, je: „Proč by měl váš manažerský tým získat naše finance?“ Současným investičním obchodním modelem je společnost se správnou kombinací podnikatelské vize a zkušeného manažerského týmu. Existují dvě otázky, které si vedení podniku musí položit:

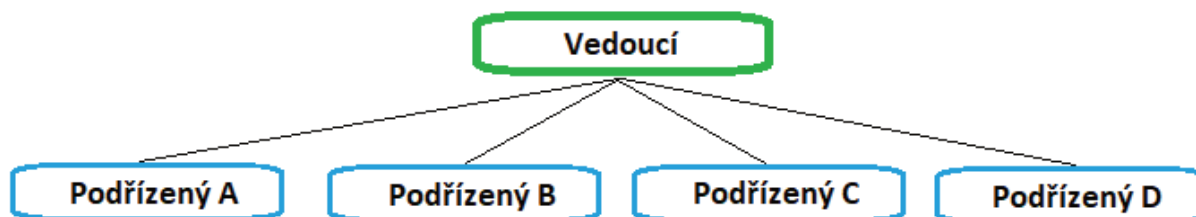
- „Jaké jsou klíčové oblasti řízení podnikání?“;
- „Jaké vnější pomoci bude podniku zapotřebí?“ (Pinson, 2008).

Organizační schéma, nebo také struktura, vizuálně zobrazuje oblasti odpovědnosti a počet zaměstnanců odpovědných za vedení jednotlivých útvarů podniku. Je to mechanismus, jež slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace tak, aby byly zaměřeny k dosahování cílů organizace. Tvorba organizační struktury je jednou z nejdůležitějších činností ve společnosti. Existuje několik typů organizačních struktur členěných dle různých hledisek. Těmi nejběžnějšími a s ohledem na využití v obchodních podnicích, jsou hlediska uplatňování rozhodovacích pravomocí a hledisko vycházející z činností nebo z výsledků činností. Jedná se o tyto typy struktur:

- Struktury založené na liniových vazbách (liniové, štábní a kombinované organizační struktury);
- struktury založené na funkcionálních vazbách (funkcionální, divizní a procesní organizační struktury);
- maticové organizační struktury (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Liniová struktura (Obr. 2.1) je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Podstatou je, že každý podřízený zaměstnanec je bezprostředně podřízen jen jedinému nadřízenému a plní jeho příkazy. Vedoucí zaměstnanec vykonává všechny funkce řízení a nese plnou odpovědnost za činnost svých podřízených. Struktura je využívána u živnostníků a malých podniků (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

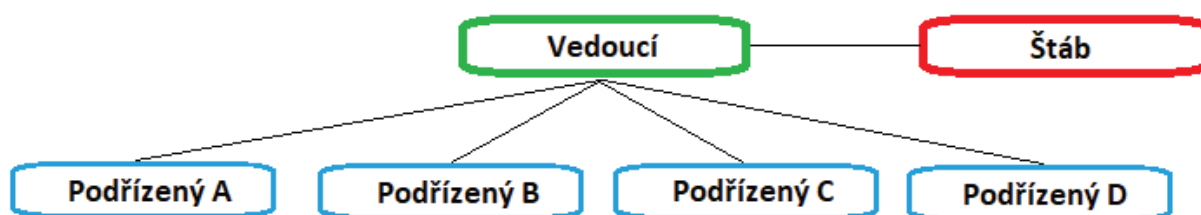
Obr. 2.1: Liniová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Štábní struktura (Obr. 2.2) navazuje na liniovou, jíž doplňuje o organizační jednotku zvanou štáb. Jeho úkolem je poskytování informačních, poradenských, kontrolních a odborných činností liniovému vedoucímu. Struktura je využívána u středních podniků (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

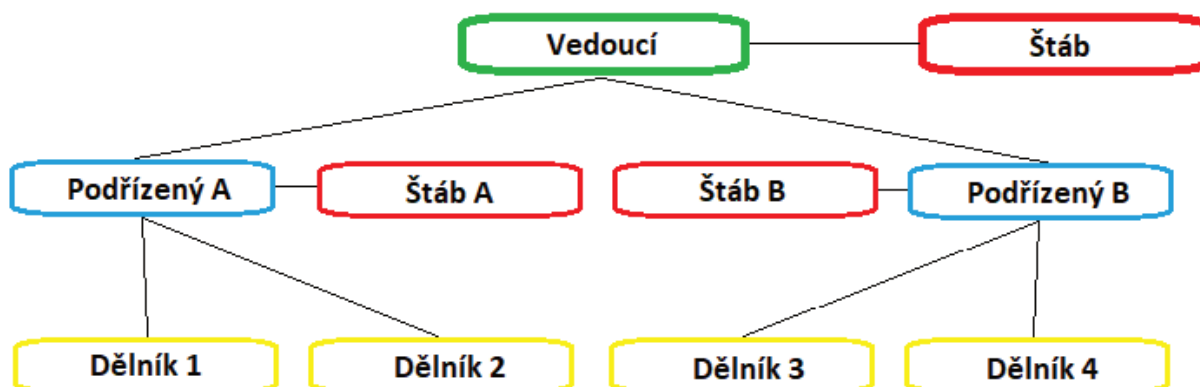
Obr. 2.2 Štábní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Kombinovaná struktura (obr 2.3) vzniká při delegování rozhodovacích pravomocí vedoucích zaměstnanců na štábní útvary. Je to tedy přerod původně štábní struktury na liniově - štábní strukturu. Její využití má smysl jen u velkých podniků (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

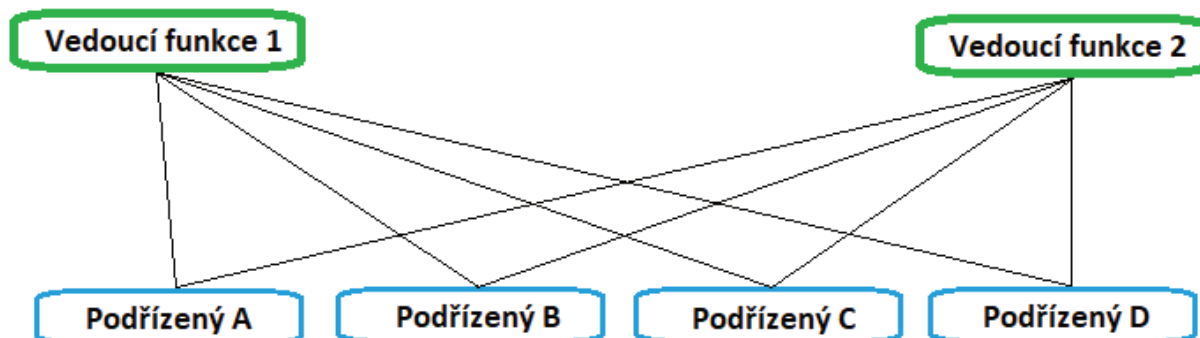
Obr. 2.3: Kombinovaná organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktury založené na funkcionálních vazbách se vyskytují především u velkých podniků. **Funkcionální** struktury (Obr. 2.4) jsou založeny na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti činností, kdy rozlišujeme útvary nákupu, logistiky, prodeje, právní, IT apod. Každý z těchto útvarů pracuje obvykle pro další strukturní jednotky na nižších stupních řízení (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

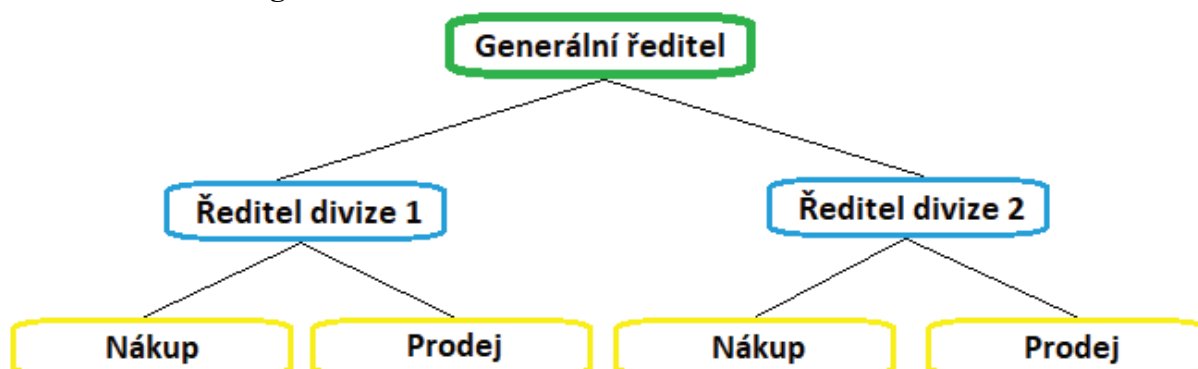
Obr. 2.4: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Divizní struktura (Obr. 2.5) představuje rozdělení podniku na jednotlivé decentralizované divize, kdy každá z divizí je autonomní ve všech aktivitách potřebných k prodeji určitého výrobku či poskytnutí služby (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

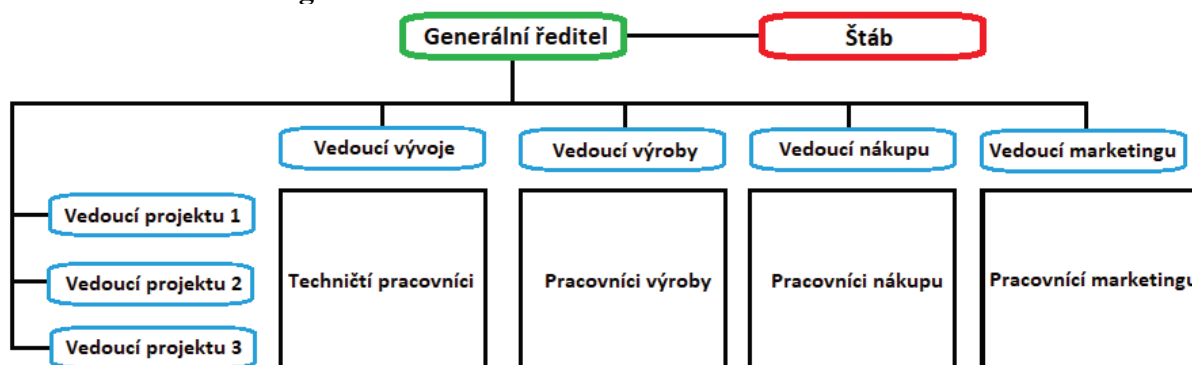
Obr. 2.5: Divizní organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Základním principem **procesní** organizační struktury je rozdělení společnosti do jednotlivých jednotek dle technologických procesů nebo fází výroby. Výsledkem činností jednotek jsou polotovary či subdodávky postoupené další části podniku, která technologicky následuje. V případě, kdy je liniově-štabní struktura rozšířena o další, doplňkovou strukturu, jejíž vedení a vybraní zaměstnanci tvoří tým podílející se na určitém úkolu, jedná se o **maticovou** organizační strukturu (Obr. 2.6). Po splnění daného úkolu je tato doplňková struktura zpravidla zrušena (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Obr. 2.6: Maticová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.9. Situační analýza

Předem je nutné podotknout, že dělení situační analýzy - analýzy prostředí podniku, je u některých autorů různé. Dle jednoho autora je situační analýza členěna na analýzu vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a analýzu vnitřního prostředí (Jakubíková, 2013). Dle jiného autora je prostředí děleno na externí prostředí (makroprostředí a mezoprostředí) a interní prostředí (mikroprostředí), (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Definice mikroprostředí prvního jmenovaného autora odpovídá definici mezoprostředí druhého jmenovaného autora a definice vnějšího prostředí prvního jmenovaného autora odpovídá definici mikroprostředí druhého jmenovaného autora. Jde pouze o jiné názvosloví, obsahově se autoři shodují.

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Prezентuje tedy závažné údaje o trhu, o konkurenci, o různých silách v makroprostředí, o definování trhu a jak je velký a jak rychle roste, o důležitých trendech ovlivňující trh, o nabídce výrobků a které důležité problémy by měl podnik řešit. Běžnou praxí je i přidání dalších doplňujících a osvětlujících informací. Veškeré údaje pak složí k vytvoření analýzy SWOT, prostřednictvím jejíž výsledků může podnik přistoupit k formulaci marketingových cílů (Keller, Kotler, 2007).

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém podnik podniká, případně, které na něj nějakým způsobem působí, ovlivňuje jeho činnost, a zkoumání vnitřního prostředí podniku, jeho způsobilost výrobky vytvářet, vyvíjet a zdokonalovat, vyrábět je, prodávat, distribuovat a zajišťovat peněžní prostředky pro financování stávajících a nových programů. Smyslem realizace situační analýzy je nalezení adekvátního poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu

ve vnějším prostředí a jsou prospěšné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. Musí poskytovat veškeré podstatné a relevantní informace ovlivňující působení podniku na trhu. Kroky postupu realizace situační analýzy jsou následující:

1. Vypracování projektu situační analýzy;
2. sbírání informací;
3. zpracování a analýza informací;
4. interpretace výsledků;
5. realizace (Jakubíková, 2013).

Vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí podniku by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, ve společnosti, v ekonomice, které mohou podnik v budoucnu významněji ovlivňovat (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

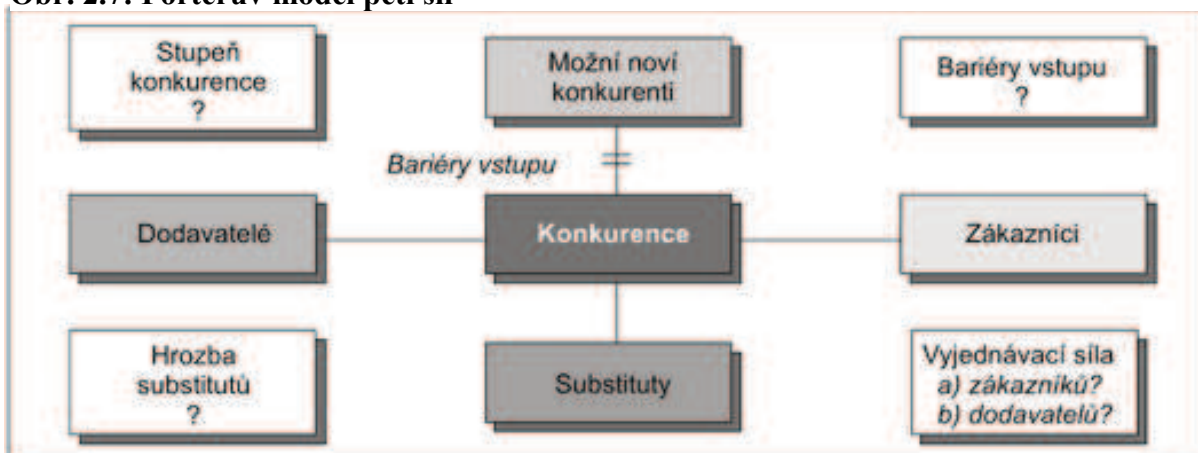
Vnější prostředí organizace je děleno na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory těchto prostředí působí na všechny subjekty trhu, ovšem s jinou silou a dopady. Makroprostředí zahrnuje vlivy demografické (pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání), dále vlivy politické, ekonomické, legislativní, sociokulturní, technologické, geografické a jiné, z nichž mnohé jsou pro podnik dané a jen velmi složitě podnikem ovlivnitelné. Pro zhodnocení makroprostředí jsou tyto činitele zobrazováni analýzou PEST (někdy také PESTE, nebo PESTLE), což je akronym oněch faktorů. Patří sem **politicko-právní** faktory, jako je stabilita vlády, členství země v mezinárodních společenstvích, zákony a legislativa, zákony upravující ochranu životního prostředí. **Ekonomické** faktory zahrnují informace o měnových kurzech, úrokových sazbách, o míře nezaměstnanosti, o inflaci aj. **Sociokulturní** faktory jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů, jako jsou spotřební zvyky, kulturní hodnoty a náboženství, osobní image, sociální uspořádání společnosti a faktory podmiňující chování organizací. **Technologické** faktory představují technologie používané organizací v dopravě, výrobě i skladování a jejich vývoj a pokrok. Sledování a přizpůsobování těchto faktorů je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti (Jakubíková, 2013).

Dle dalšího autora zahrnuje vnější prostředí, jinak také externí prostředí, jednak **makroprostředí** (Obr. 2.8), jež existuje nezávisle na vůli podniku, a jednak **mezoprostředí** (Obr. 2.8), které podnik může částečně ovlivnit prostřednictvím

marketingových nástrojů. Při analýze **makroprostředí** jsou zkoumány faktory národního a zahraničního prostředí, jež jsou významné pro strategický záměr. Analýza **mezoprostředí** má základ v rozboru odvětví, v němž je podnik aktivní anebo kam je záměrem vedení rozšířit jeho činnost. Metodicky je postup provádění analýzy standardizován podle **Porterova modelu pěti sil** (Obr. 2.7), (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012). Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působícího v určitém odvětví a na určitém trhu, je především určována pěti základními činiteli:

- Vyjednávací silou zákazníků;
- vyjednávací silou dodavatelů;
- hrozbou vstupu nových konkurentů;
- hrozbou substitutů;
- rivalitou firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Obr. 2.7: Porterův model pěti sil



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení - teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Mikroprostředí podniku zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, jež je podnik svými zásahy schopen významně ovlivňovat. Nejdříve je analyzováno odvětví, kde jsou sledovány základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. Při analýze je nutné vytipovat nanejvýš čtyři nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat. Jsou zde zařazováni obchodní partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, distributoři apod.), zaměstnanci, zákazníci, konkurence, sdělovací prostředky, veřejnost. Cílem je identifikovat základní hybné síly, jež působí na odvětví a zásadním způsobem ovlivňují podnikovou činnost. Zvláštní pozornost

si tak zaslouží konkurence, již je nutné podrobit důkladné analýze, zjistit její silné a slabé stránky a zjistit i její cíle a strategie. (Jakubíková, 2013).

Vnitřní prostředí

Pro zlepšení pozice podniku je důležité znát rovněž prostředí vnitřní, jež charakterizuje podnik samotný. Vnitřní prostředí je tvořeno materiálními, finančními a lidskými zdroji podniku, také ale i kvalitou managementu a zaměstnanců, podnikovou kulturou, organizovaností a mezilidskými vztahy mezi zaměstnanci. Všechny tyto faktory je podnik schopen bezprostředně ovlivňovat. Cílem analýzy vnitřního prostředí tedy je porozumění schopnostem podniku výrobky vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje podniku, na základě čehož budou identifikovány silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2013).

Dle jiného autora je toto prostředí nazýváno interním, resp. **mikroprostředím** (Obr. 2.8), jež podnik může svými zásahy a činnostmi přímo ovlivňovat. Cílem interní analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení podniku a posouzení jeho potenciálu realizovat uvažovaný strategický záměr, výsledkem čehož bude určení silných a slabých stránek podniku v jeho funkčních oblastech (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Obr. 2.8: Dělení podnikového prostředí



Zdroj: FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování - Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

2.4.10. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy (Obr. 2.9) jsou identifikována silná a slabá místa podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, tedy zdali jsou silná a slabá místa natolik silná, resp. slabá, aby schopnost podniku vyrovnávat se změnami, které nastávají v prostředí, byla, resp. nebyla možná. Sestává ze dvou analýz (SW a OT), kdy je doporučováno začínat analýzou příležitostí a hrozeb (OT), jež přicházejí z vnějšího (externího) prostředí podniku, a to jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí (mezoprostředí). Následuje analýza silných a slabých stránek (SW), jež se týká vnitřního (interního) prostředí podniku. Silné a slabé stránky se určují prostřednictvím vnitropodnikových analýz a systémů hodnocení. Výchozí základnou pro vyjádření určitého stavu klasifikace hodnotících kritérií jsou nástroje marketingového mixu 4P (Jakubíková, 2013). Výstupy SWOT analýzy lze vyhodnotit prostřednictvím matic **EFE** (External Factor Evaluation) a **IFE** (Internal Factor Evaluation). Smyslem EFE je vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, jež mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku. Postup tvorby EFE a IFE matice je následující:

- Vytvoření SWOT analýzy (Obr. 2.9);
- výběr stejného počtu příležitostí a hrozeb;
- přiřazení váhy každému rizikovému činiteli v rozsahu mezi 0,00 - 1,00 podle důležitosti, suma vah musí být rovna 1;
- ohodnotit jednotlivé faktory rizika stupněm vlivu na strategická východiska (stupně 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední, 1 = nízký), součinem váhy a stupně vlivu je získáno vážené ohodnocení;
- stanovení celkového váženého ohodnocení je dosaženo součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost podniku na externí prostředí. Nejvyšší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5. Tato ohodnocení mají za úkol poskytnout informace vedení podniku pro rozhodování, zdali pracovat na scénáři budoucího vývoje, či se spoléhat na trendy ověřené v minulém období. V případě konstrukce IFE matice je postup tvorby stejný s tím rozdílem, že jsou ohodnocovány činitelé silných a slabých stránek podniku. Tímto způsobem získává podnik základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které jsou dále poměřovány se schopnostmi výroby vyvíjet a vyrábět, financovat podnikatelské záměry, a také se schopnostmi managementu podniku (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

Obr. 2.9: SWOT analýza

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování - Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

2.4.11. Marketingová koncepce

Marketing jako takový je založen na vztazích se zákazníky. Jde o uvědomělé, na trh orientované směřování podniku, kdy zákazník je, do jisté míry, hlavním pilířem fungujícího podnikatelského procesu. Marketing představuje komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků přes plánování, tvorbu produktu, cenovou politiku až k marketingovému managementu. Cílem tedy je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, a tak plnit stanovené cíle podniku. **Marketingový koncept** je pak definován jako schopnost určit potřeby zákazníka a jejich plnění efektivněji, než jak je tohoto schopna konkurence, čímž budou podnikové cíle úspěšně dosaženy (Jakubíková, 2013).

Segmentace trhu vychází z poznání, že trh je složen z různých spotřebitelů, jež mají odlišné potřeby a přání, jiný hodnotový systém, kupní sílu i nákupní zvyklosti a preference. Segmentovat trh znamená rozčlenit jej na homogenní podmnožiny spotřebitelů ovlivnitelných vybranými marketingovými nástroji (Jakubíková, 2013). Tržní segmentace zahrnuje rozdělení trhu do různých skupin stejnorodých zákazníků, jež mají podobné potřeby a spotřebitelské chování, a tedy vyžadují podobné marketingové mixy. Čím pečlivěji je trh segmentován, tím je zvyšována pravděpodobnost schopnosti podniku zavádět marketingové programy odpovídající potřebám zákazníků každého ze segmentů. K tomu slouží tzv. segmentační základny lišící se dle typu trhu (Keller, 2007). Kritéria základny segmentace spotřebitelského trhu jsou následující:

- **Geografické** kritérium odkazuje na umístění trhu v prostoru (Regionální, Národní, Mezinárodní);
- **demografické** kritérium definuje demografické faktory (věk, pohlaví, rodinný stav, náboženské vyznání apod.);
- **socioekonomické** kritérium je zaměřeno na vzdělání, zaměstnání, disponibilní příjem apod.;
- **behaviorální**, nebo také psychografické kritérium zkoumá, jaké spotřebitelé vyznávají hodnoty, jaké mají názory, postoje, životní styl, způsob nakupování, způsob utrácení disponibilních příjmů, do jaké sociální třídy patří apod. (Keller, 2007).

Marketingový mix 4P (Obr. 2.10) je soubor taktických marketingových nástrojů - produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, jež podnik používá k úpravě nabídky dle cílových trhů. Mix zahrnuje vše, co podnik může udělat, aby ovlivnil poptávku po svém výrobku. **Výrobek** (*product*) zahrnuje veškeré výrobky a služby, jež podnik nabízí cílovému trhu. Ve své podstatě je to cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa a myšlenky. **Cena** (*price*) je suma, jíž zákazníci zaplatí za produkt nebo službu. Jinak také suma hodnot, jež zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání nějakého výrobku nebo služby. **Komunikace** (*promotion*) představují činnosti, které svým obsahem podávají informace o výrobku nebo službě a jejich přednostech pro koncového zákazníka a přesvědčují jej ke koupi. **Distribuce** (*place*) jsou pak všechny aktivity podniku, jež umožňují, aby byl výrobek nebo služba dostupná zákazníkům (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Obr. 2.10: Marketingový mix



Zdroj: KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Jedním z nejběžnějších nástrojů marketingového výzkumu trhu je **Dotazník**. Ten obsahuje soubor otázek pokládaných lidem - respondentům. Dotazník je zapotřebí pečlivě sestavit a otestovat před použitím. Forma otázek může výrazně ovlivnit odpovědi, proto při přípravě dotazníku je nutné pozorně tyto otázky vybírat, volit jejich formu, slovní formulaci a sled. Je rozlišováno mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. V případě uzavřených otázek je nabízena možnost odpovědi, proto je snadnější je interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy. Typy otázek viz příloha č. 1 (Keller, Kotler, 2007).

2.4.12. Realizační projektový plán

Dalším z klíčových kroků při sestavování podnikatelského plánu je časový harmonogram všech aktivit, jež se pojí s realizací plánu od založení podniku přes zajišťování financování a realizaci staveb, až po slavnostní otevření a zahájení vykonávání samotné podnikatelské činnosti. Nejprve jsou určeny všechny náležité kroky a aktivity, které musí být v souvislosti s realizací podniknuty. Dále jsou stanoveny milníky, jichž má být dosaženo a termíny jejich dosažení. To je důležité, jelikož z tohoto plánu je možné později při finančním plánování odvodit výše a termíny počátečních investičních a osobních výdajů (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.4.13. Finanční plán

Finanční plán je jednou z vůbec nejdůležitějších komplexních analýz každého podnikatelského plánu, jež zobrazuje předchozí části podnikatelského plánu v číselné podobě. Důležitost spočívá v prokázání reálnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj. Je ovšem nutné přemýšlet v tom ohledu, že v případě začínajícího podniku je nevyhnutelnou nutností zajistit finanční prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než podnik začne vykazovat tržby. Nájem, mzdy pracovníků, elektřina, plyn, teplo, nakoupené zboží jsou jen některé z nákladů, které je nutné od počátku hradit. Častou chybou u začínajících podnikatelů bývá, že nerozlišují kategorie zisk a peněžní tok (cash flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje. První propočty představují většinou

manažerský přístup bez zohledňování zásad finančního účetnictví (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Plánování výnosů a příjmů

Při vedení účetnictví musí podnikatel počítat s tím, že není rozlišováno, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne, proto existuje ono dělení na výnosy a příjmy. Je nevyhnutelností znát a umět rozlišovat tyto veličiny. Výsledky podnikání, jež jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách za určité období, např. měsíc, pololetí, rok, jsou souhrnně nazývány **výnosy**. **Příjmy** jsou peněžní částky, přírůstky v pokladně nebo na běžném účtu u banky podniku, které skutečně získal za prodané výrobky nebo poskytnuté služby (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

„Účetní pojetí výnosů u firmy, která účtuje v soustavě podvojného účetnictví, se tak dostává do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku výrobků nebo služeb na fakturu a vykáže účetní výnosy, neboť tržby jsou položkou zvyšující výnosy. Současně uhradí v penězích výdaje spojené s výrobou (vyplatí mzdy, uhradí energie, nákup materiálu apod.). I když odběratel nezaplatí fakturu, firma přesto musí vykázat výkony, které se jí promítají do výsledku hospodaření (zisku). Firma musí odvádět daně, ale fakticky může nastat situace, že nebude mít peníze na účtu.“ (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011, s. 28).

Zajištění výnosů a zejména zajištění příjmů podniku, představuje základní stavební kámen každé podnikatelské ideje. Nejen produkty a služby vyrobit, resp. poskytovat a prodat, ale stejně tak důležité je zajistit z těchto produktů a služeb příjmy, a to v dohodnutých termínech (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Plánování výdajů a nákladů

Jakákoliv spotřeba výrobních prostředků, zdrojů - vstupů do výroby, jež je vyjádřena v peněžních jednotkách, je souhrnně označována jako **náklady**. Tyto by měly být vynakládány účelně a hospodárně. Úbytky peněžních prostředků z pokladny nebo bankovního účtu podniku jsou pak označovány jako **výdaje**. Výdaje ovšem automaticky neznamenají tvorbu hodnoty. Výdaj smí být stanoven nákladem pouze tehdy, pokud bezprostředně vstoupí

do tvorby výrobku nebo služby. Jestliže má být podnik vedením podniku efektivně řízen, je bezpodmínečně nutné náklady rozlišovat. Stručně lze náklady strukturovat takto:

- Náklady dle druhu (materiálové, mzdové, energetické, odpisy apod.);
- náklady dle účelu (útvary, výkonu), tzn. pro potřeby rozpočtování a kalkulací;
- náklady dle činností (provozní, finanční, mimořádné);
- náklady dle závislosti na změnách objemu výroby (variabilní a fixní), (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Každý způsob členění nákladů poskytuje jiné informace pro řízení podniku. Druhovému členění je vhodné pro využití při porovnávání efektivnosti nákladů s podniky podobného zaměření předmětu podnikání. Účelové členění je pak nezbytné pro uplatnění při výpočtech a kontrole v oblasti tvorby kalkulací. Velmi uplatnitelné informace pro finanční řízení pak poskytuje rozlišení nákladů na variabilní a fixní. Pohyb výše **variabilních** nákladů je závislý na změně objemu výroby (přímá spotřeba materiálu, mezd, energie, obalů apod.). Pohyb výše **fixních** nákladů do určité míry není závislý na změně objemu výroby, zůstávají tedy stále stejné (odpisy budov, výrobních zařízení, pojištění, ostraha objektů). Jsou zde ale zařazovány i drobné položky, jež je obtížné diferencovat v závislosti na objemu výroby, jako jsou telefonní či poštovní poplatky atd. Po překročení jisté hranice objemu výroby se fixní náklady mění skokem, např. v důsledku pořízení nové investice, např. další budovy, výrobního zařízení apod. Nutno podotknout, že členění nákladů na variabilní a fixní neposkytuje finanční účetnictví, ale významnou roli v této souvislosti představuje manažerské účetnictví (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Finanční výkazy

Základními finančními výkazy podniku jsou plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty a plánovaná rozvaha, které Investoři a bankéři očekávají sestavené v odpovídající kvalitě. V těchto výkazech se velmi dobře orientují, a proto oceňují jejich detailní zpracování. Je zvykem doplnit plánované finanční výkazy stručným komentářem. Další nutnou podmínkou je skutečnost, že výstupy finančního plánu (absolutní ukazatele) musí mít reálné podklady v dílčích plánech (např. prodejů), které musí být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykazání zisku, splacení úvěru nebo životnosti investice. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Plán **peněžních toků** (tzv. cash flow) zobrazuje očekávané příjmy a výdaje související s podnikovou činností. Počáteční fáze podnikání by měla být v závislosti na kapitálové náročnosti podnikání zpracována podrobněji, v dalších obdobích postačí celkové roční údaje. Tyto cenné informace ukazují, zda v jednotlivých obdobích bude mít podnik dostatek finančních prostředků pro krytí svých závazků (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Výkaz o peněžních tocích slouží k posouzení skutečné finanční situace. Je složen ze tří částí, a to provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Část **provozní činnost** zobrazuje míru výsledku hospodaření za běžnou činnost odpovídající skutečně vydělaným penězům a míru ovlivnění produkce peněz změnami pracovního kapitálu a jeho složkami. Jsou to tedy výsledky z provozní činnosti, změny pohledávek, změny závazků, změny zásob apod. Oblast **investiční činnost** ukazuje výdaje spojené s pořízením investičního majetku, a také rozsah příjmů z prodeje investičního majetku. Poslední úsekem, kde je hodnoceno vnější financování, tedy pohyb dlouhodobého kapitálu (splácení a přijímání úvěrů, peněžní toky pohybu vlastního jmění - výplata dividend, zvyšování vlastního jmění apod.) je označována jako **finanční činnost** (Růčková, 2015).

Písemný přehled o pohybu výnosů, nákladů a o hospodářském výsledku v jednotlivých letech zachycuje plánovaný **výkaz zisku a ztráty**. I v tomto případě je výhodné rozpracovat první rok podnikání podrobně. Kladný hospodářský výsledek v jednotlivých letech značí, zda bude podnik schopen platit úroky a hradit plánované splátky úvěru apod. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Struktura výkazu zisku a ztráty obsahuje několik stupňů výsledku hospodaření. Je to provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před zdaněním, výsledek hospodaření po zdanění a výsledek hospodaření za účetní období (Růčková, 2015).

Plánovaná **rozvaha** poskytuje informace o struktuře majetku a jeho očekávaném vývoji a zdrojích jeho krytí. Dále pak o plánování jeho obnovy, o zdrojích financování při zahájení podnikání, o předpokládaném průběhu splácení cizích zdrojů, plánovaném systému akumulace zdrojů prostřednictvím nerozděleného zisku atd. Je doporučováno sestavit počáteční rozvahu za první pololetí podnikatelské činnosti a v dalších obdobích vždy k 31. 12. příslušného období (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011). Rozvaha obsahuje stranu aktiv a stranu pasiv. **Aktiva** v širším pojetí představují souhrnnou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik v určitém časovém okamžiku disponuje. Je to tedy majetek podniku, jehož schopností je přinést podniku ekonomický prospěch v budoucnosti. Aktiva jsou členěna

podle doby upotřebitelnosti, tedy podle tzv. likvidity od nejméně likvidních (dlouhodobý majetek) až k nejvíce likvidním (krátkodobý majetek). **Dlouhodobý majetek** (stálá aktiva) obíhá v podniku déle než jeden rok a opotřebovává se postupně. Míra tohoto opotřebení je vyjádřena ve formě odpisů, a svou hodnotu přenáší do nákladů podniku. Je dělen na hmotný, nehmotný a finanční majetek. **Krátkodobý majetek** (oběžná aktiva) představuje položky, u nichž lze předpokládat, že se přemění na peněžní prostředky během jednoho roku. Struktura je tvořena obvykle zásobami, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. **Ostatní aktiva** pak zachycují zůstatek účtu časového rozlišení nákladů příštích období. Strana **pasiv** je také označována jako strana zdrojů financování podniku. Rovněž je zde hodnocena finanční struktura, jež představuje strukturu podnikového kapitálu, z něhož je financován majetek podniku. Pasiva jsou dělena na vlastní a cizí kapitál. **Vlastní kapitál** obsahuje položku základní kapitál, jež představuje peněžní vyjádření peněžních i nepeněžních vkladů společníků do daného podniku. Dále zde patří kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného období (zisk, ztráta). **Cizí kapitál** je vyjádřením dluhu podniku, jež musí být v nějakém časovém období uhrazen. Tvoří jej dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Poslední položkou jsou ostatní pasiva obsahující časové rozlišení - výdaje a výnosy příštích období a dohadné účty (Růčková, 2015).

Při **odepisování** majetku dochází k přenesení hodnoty dlouhodobého majetku do nákladů podniku. V této fázi účtujeme o odpisech účetních. Účetní jednotce je dovoleno si stanovit odpisový plán účetních odpisů dle skutečného využívání majetku. Na základě těchto odpisů podává účetní jednotka věrný a poctivý obraz skutečnosti. Jsou rozlišovány daňové a účetní odpisy (srovnání odpisů viz příloha č. 2). Postup je následující:

- a) Zařazení majetku do odpisové skupiny (viz příloha č. 3), jež určuje počet let odepisování;
- b) zvolení způsobu odepisování - rovnoměrný (Obr. 2.11) nebo zrychlený (Obr. 2.12) a jim příslušné sazby (viz příloha č. 3)².

Obr. 2.11: Vzorec rovnoměrného odepisování

$$\text{Roční odpis} = \frac{\text{vstupní cena} \times \text{sazba}}{100}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

² Zdroj: Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>

Obr. 2.12: Vzorec zrychleného odepisování

$$\begin{aligned} \text{Roční odpis v 1. roce} &= \frac{\text{vstupní cena}}{\text{koeficient 1. roku}} \\ \text{Roční odpisy v dalších letech} &= \frac{2 \times \text{zůstatková cena}}{\text{koeficient daného roku} - \text{rok odepisování}} \end{aligned}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele finanční analýzy

Základní tezí podnikatelského plánu je přesvědčit poskytovatele kapitálu o efektivnosti podnikatelského záměru prostřednictvím různých modelů finanční analýzy, jež by měly prokázat především příznivý vývoj finanční situace podniku. Věřitelé při hodnocení podnikatelského plánu zaměřují svou pozornost zejména na schopnost podniku splácet úvěry. Investoři pak na to, jak bude jejich investice zhodnocena, tedy co jim to navíc přinese. Podnikatelský plán by tak měl investora přesvědčit, že hodnota podniku bude udržitelně růst v horizontu 5–7 let. Běžně je předkládáno vícero variant finančního plánu, které jsou děleny na variantu realistickou, pesimistickou a optimistickou (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Základními ukazateli jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ukazatele **rentability** ukazují schopnost podniku tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Ukazatele **likvidity** vypovídají o schopnosti splácet včas a bez problémů krátkodobé závazky, tedy o krátkodobé stabilitě firmy. Ukazatele **aktivity** ukazují intenzitu využití jednotlivých složek majetku. Ukazatele **zadluženosti** poskytují informace o dlouhodobé stabilitě firmy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

U investičních projektů je zcela běžné provádět hodnocení efektivnosti investic prostřednictvím doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. Investoři sledují jako podstatnou veličinu hodnotu firmy, např. pomocí diskontovaného peněžního toku (DCF – Discounted Cash Flow), volného peněžního toku pro akcionáře a věřitele (FCFF – Free Cash Flow To The Firm), čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value) aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Metoda založená na respektování časové hodnoty peněz, tzv. **čistá současná hodnota** (NPV, výpočet Obr. 2.13) je metoda, prostřednictvím níž jsou přepočítávány výnosy a náklady jednotlivých let k témuž časovému okamžiku (zpravidla k začátku realizace projektu). V odborné terminologii diskontovaný peněžní tok příjmů a výdajů. Varianta s vyšší hodnotou NPV než nula, je považována za přípustnou, vhodnou k realizaci. **Vnitřní výnosové procento** (IRR, výpočet Obr. 2.14) vypovídá o úrokové míře, při níž je současná hodnota peněžních příjmů rovna výdajům na daný investiční projekt. Čím vyšší IRR, tím je projektový záměr výhodnější. Postup je následující:

- Zvolit interval $\langle i_1; i_2 \rangle$, kde $i_2 > i_1$;
- pomocí i_1 a dle vzorce na Obr. 2.13 určit $NPV_1 > 0$;
- pomocí i_2 vypočíst $NPV_2 < 0$;
- lineární interpolací určit hledané IRR dle Obr. 2.14 (Duchon, 2007).

Obr. 2.13: Vzorec pro NPV

$$NPV = \sum_{n=1}^T \frac{P_n}{(1+i)^n} - \sum_{n=1}^T \frac{V_n}{(1+i)^n},$$

kde NPV(ČSH) je čistá současná hodnota,

P_n – příjem (kladný tok) v roce n ,

V_n – výdaj (záporný tok) v roce n ,

T – doba životnosti,

i – úroková míra,

n – jednotlivé roky.

Zdroj: DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.

Obr. 2.14: Vzorec pro IRR (VVP)

$$VVP = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (i_2 - i_1)$$

Zdroj: DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.

Diskontovaná doba úhrady je doba, kdy diskontované příjmy uhradí diskontované výdaje projektu. Poskytuje informaci o délce minimálního provozu projektu, než začne NPV býti kladnou. Je stanovována postupným sčítáním diskontovaných čistých peněžních toků projektu, až do okamžiku kladného součtu (Fotr, Souček, 2005).

2.4.14. Riziko

Riziko představuje negativní odchylku od cíle a je především spojeno s nepříznivými dopady okolí podniku na podnik. Analýza rizik nastiňuje pravděpodobnosti výskytu rizikové situace a rovněž slouží pro přípravu opatření v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Současně umožňuje dospět k návrhu preventivních opatření, jež mohou významně snížit konkrétní rizika. Rizika jsou nejčastěji dělena na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější, podle věcné náplně pak na technická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, politická aj. (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Analýza je prováděna pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. **Expertní hodnocení** faktorů rizika má základ v odborném odhadu jejich významnosti vzhledem k podnikovým cílům. Významnost faktorů rizika je posuzována dle pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity negativního vlivu. Významnost rizika úměrně roste s růstem pravděpodobnosti výskytu a růstem intenzity negativního vlivu. Nutno však dodat, že kvalita takového odhadu se odvíjí od míry předvídatelnosti posuzovaných faktorů a zkušeností a schopností experta, jež odhad provádí. **Analýza citlivosti** je zaměřena na citlivost výsledku hospodaření, případně jeho složek, a na faktory, jež jej ovlivňují. Významné faktory, jež byly expertním odhadem označeny jako významné, jsou prostřednictvím analýzy citlivosti zpřesňovány tak, aby bylo možné v rámci přípravy na jejich výskyt použít exaktnějších optimalizačních metod. Nejčastěji je sledována výše poptávky a realizovatelná tržní cena produktů s ohledem na konkurenci a změny fixních nebo variabilních nákladů. Výsledky z analýzy mohou nabývat velmi odlišných hodnot (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

Opatření ke snížení rizika, tedy preventivní opatření, jsou pak navrhována po identifikaci významných rizik. Typickými opatřeními jsou diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapový přístup k projektu, ale také kvalitní výběrová řízení, kvalitní smlouvy, vytváření rezerv atd. **Diverzifikace** znamená rozšiřování výrobního programu nebo počtu služeb. To umožňuje, aby důsledky poklesu poptávky jednoho produktu či skupiny produktů byly kompenzovány zvýšením poptávky jiné skupiny produktů. **Dělení rizika** spočívá v rozdělení rizika mezi dva, či více účastníků, jež se společně podílejí na realizaci podnikatelského projektu. **Transfer** představuje přesun rizika na jiné subjekty (dodavatele, odběratele aj.), například uzavíráním dlouhodobých smluv na dodávky surovin a materiálů, uzavíráním kontraktů na prodej výrobků a služeb za předem stanovených podmínek, pronájmem výrobního zařízení formou leasingu aj. **Pojištění** znamená převedení

negativních důsledků rizika budoucí nepříznivé situace na pojišťovnu. Ta kryje tyto škody, či ztráty podle podmínek sjednaných v pojistné smlouvě. Významným rizikovým faktorem je vývoj úrokových sazeb a devizových kurzů. **Etapová příprava a realizace** spočívá v rozčlenění projektu do několika etap. Každá následující etapa je koncipována variantně, tzn., že je připraveno několik variant pokračování podnikatelského projektu, přičemž volba pokračování závisí na výsledcích předchozí etapy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

2.4.15. Přílohy

Aby byl omezen počet stran plánu, je vhodné některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici. Běžnými dokumenty přílohy jsou:

- Životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýzy trhu;
- zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu;
- podklady z finanční oblasti – rozvahy a výkazy zisků a ztrát za posledních tři až pět let (pokud má firma historii);
- obrázky výrobků a prospekty;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy, např. odbytové smlouvy (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

3. Situační analýza

Aplikační část práce bude orientována na situační analýzu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o analýzu toho, jak stávající faktory vnějšího prostředí podniku působí na podnik samotný a opačně, a také toho, jaká je schopnost vnitřního prostředí výrobky, v případě této bakalářské práce služby, vytvářet, nabízet, prodávat apod. Pro potřeby práce bude využito členění na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Situační analýza je geograficky vymezena pro MSK potažmo celou ČR. V případě makroprostředí jsou zkoumány faktory, jež jsou obsaženy v analýze PESTLE. Porterova analýza pěti konkurenčních sil bude základem pro zkoumání mezoprostředí. Dále bude rovněž zaměřeno na marketingový koncept a jeho 4P. Vyústěním bude sestavení SWOT analýzy v závěru kapitoly. Vnitřní a vnější prostředí bude zkoumáno v souvislosti a s ohledem na připravovaný a zamýšlený podnikatelský záměr.

3.1. Vnější prostředí

Vnější prostředí je takové, které podnik nedokáže ovlivňovat vůbec anebo ano, ale jen ve velmi omezené míře. Lze jej rozlišit na dva typy prostředí, a to na makroprostředí a mezoprostředí.

3.1.1. Makroprostředí

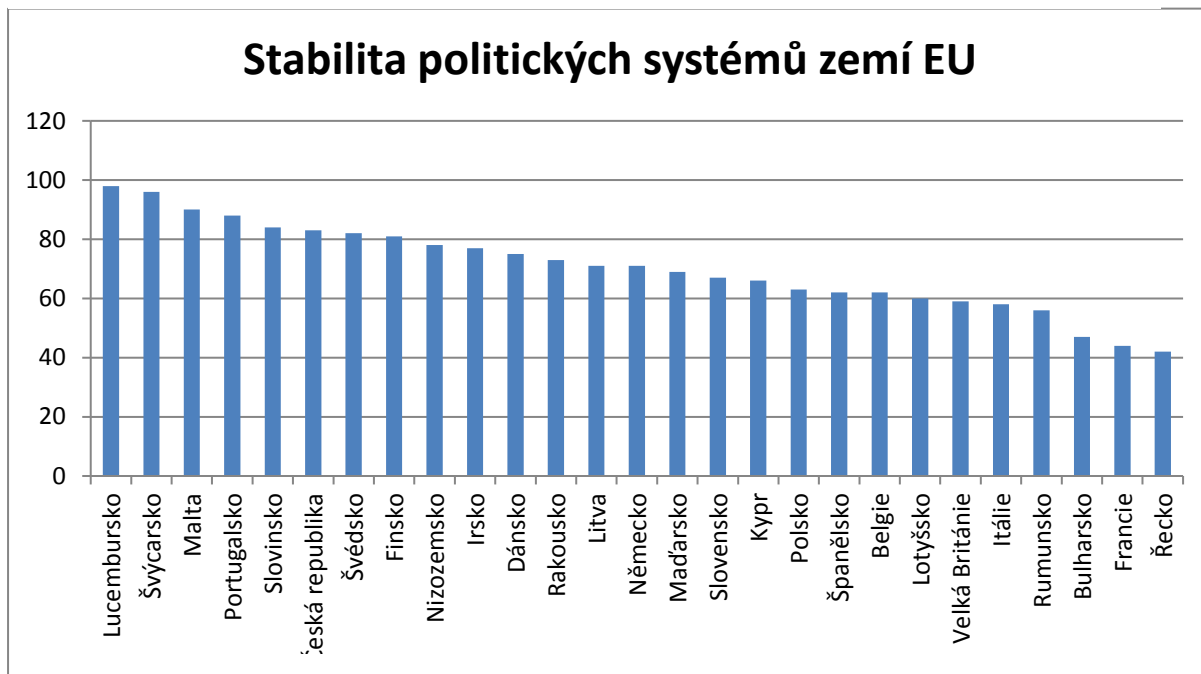
K faktorům makroprostředí patří faktory politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, právní a ekologické. Souhrnně jsou tyto činitele zobrazovány analýzou PESTLE, což je akronym oněch faktorů. Zaměřeno je na to, jak vybrané faktory všeobecně působí na podnikatelské aktivity v České republice.

Politické prostředí

Hlavním rysem, co se politického prostředí české republiky týká, je samotný politický systém a jeho stabilita, neboť v nestabilním politickém prostředí nemají jakékoliv podnikatelské aktivity smysl. Jelikož je Česká republika sekulární stát s parlamentní demokracií, kde moc je rozdělena na moc zákonodárnou, výkonnou a soudní, a jejímž nejvyšším zákonem je Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod, je možné hovořit o vyspělosti země a tudíž i o stabilním politickém prostředí, ale nemusí to být pravidlem. Stabilitu politického prostředí je možné doložit hodnocením

mezinárodně uznávaných ratingových agentur (viz příloha č. 4), jejichž experti ono hodnocení tvoří na základě posouzení mnoha indikátorů, např. frekvence střídání vlád, frekvence stávek, xenofobie a nacionalismus apod. Rovněž organizace Světová banka každý rok zveřejňuje tzv. WGI ukazatele, které, mimo jiné, zobrazují politickou stabilitu všech zemí světa.

Graf 3.1: Stabilita politických systémů zemí EU



Zdroj: WORLD BANK. *WB: Worldwide Governance Indicators* [online]. WB [29.09.2017]. Dostupné z: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

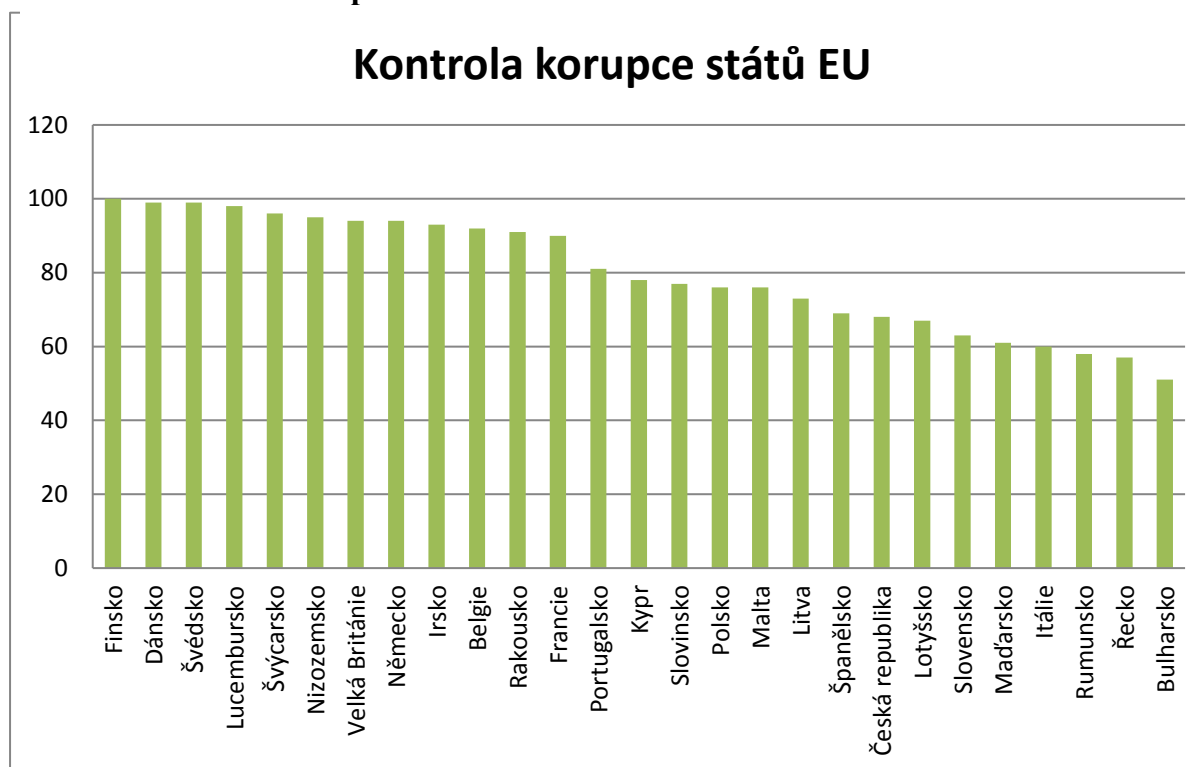
Graf 3.1 zobrazuje percentil umístění zemí EU vůči všem státům na světě. Česká republika je zde uvedena jako šestá v pořadí států EU s percentilem 83, což značí, že 83 % zemí světa má méně stabilní politický systém, než je systém České republiky. To je z hlediska podnikání v této krajině lichotivý výsledek.

Dalším zajímavým rysem je úroveň korupce. V tomto kontextu už nelze o České republice mluvit v tak pozitivní rovině. Z grafu 3.2 je patrné, že percentil týkající se kontrolování korupce je 67, což Českou republiku řadí na dvacáté místo mezi zeměmi EU, v celosvětovém měřítku pak 67 % zemí na světě se potýká s korupcí více, než Česká republika. Nutno však dodat, že otázka korupce se soukromých podniků až tak moc nedotýká.

V neposlední řadě nelze opomenout členství České republiky v mezinárodních organizacích. Tou nejdůležitější pro podnikání je členství v EU, jež přináší řadu výhod,

jako je např. volný pracovní trh zemí EU a uznávání profesní kvalifikace občanů v rámci EU, volný pohyb občanů států EU, možnost studia na libovolné univerzitě a uznávání akademických diplomů v rámci EU, možnost čerpání dotací z evropských fondů na podnikatelské aktivity atp.

Graf 3.2: Kontrola korupce států EU



Zdroj: WORLD BANK. *WB: Worldwide Governance Indicators* [online]. WB [29.09.2017]. Dostupné z: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

Ekonomické prostředí

Z ekonomického hlediska je žádoucí se zaměřit hned na několik faktorů. Hrubý domácí produkt, míra inflace, míra nezaměstnanosti, průměrná měsíční nominální mzda, apod. To jsou jen některé, které je dobré brát v úvahu.

HDP je jeden z klíčových ukazatelů zobrazující vývoj ekonomiky státu. České ekonomice se ve 2. čtvrtletí dařilo. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl podle předběžného odhadu o 2,3 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím loňského roku vzrostl o 4,5 %. Meziročně i mezičtvrtletně bylo ve 2. čtvrtletí 2017 o 4 pracovní dny méně. Podle předběžného odhadu přispěla k rychlému růstu zejména domácí poptávka, podpořená rostoucí spotřebou domácností i investiční aktivitou firem. Rostla výkonnost většiny odvětví národního hospodářství, tj. nejen

zpracovatelského průmyslu, ale také většiny odvětví služeb. Vějířový graf 3.3 zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30 % pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobnostmi 50 %, 70 % a 90 %.³

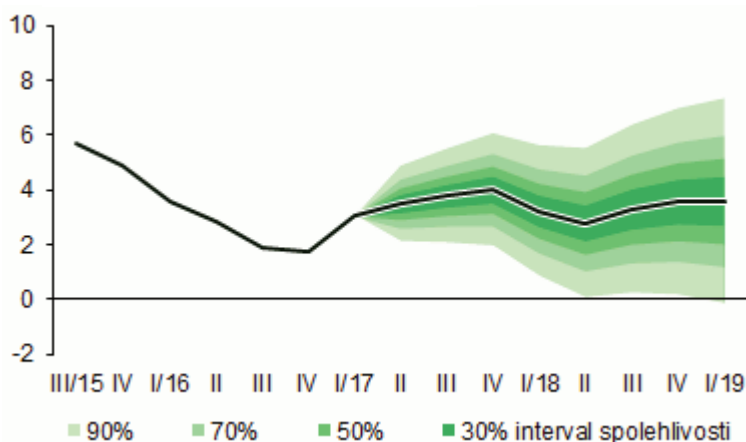
Z tabulky 3.1 lze vidět, že odhad růstu HDP v následujících letech bude nižší, než v tomto roce, nicméně se jedná o nepatrné rozdíly, a tak vliv na podnikatelské aktivity bude zanedbatelný.

Tab. 3.1: Prognóza HDP

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2017	3,6 %
	2018	3,2 %
	2019	3,1 %

Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP
Zdroj:

Graf 3.3: Prognóza HDP



Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP

Míra inflace je dalším ze sledovaných faktorů. Průměrná roční míra inflace je hodnota téhož ukazatele v prosinci daného roku. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %.³

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování

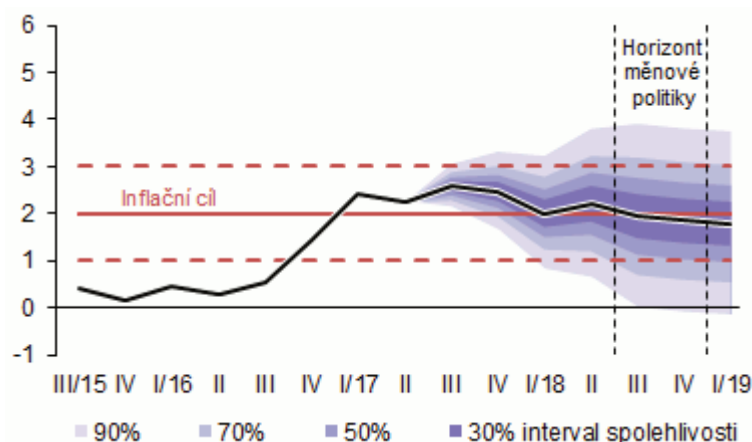
³ Zdroj: KURZYCZ. KCZ: *HDP 2017, vývoj HDP v ČR* [online]. KCZ [19.08.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod. V září 2017 to bylo 2,2 %.³

Míra inflace, vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku. Jedná se tedy o dosaženou cenovou úroveň, která vylučuje sezónní vlivy tím, že se porovnávají vždy stejné měsíce. Tato míra inflace je vhodná ve vztahu ke stavovým veličinám, které měří změnu stavu mezi začátkem a koncem období bez ohledu na průběh vývoje během tohoto období. Bere se v úvahu při propočtech reálné úrokové míry, reálného zvýšení cen majetku, valorizací apod. V září 2017 to bylo 2,7 %.⁴

Z grafu 3.4 a grafu 3.5 je patrné, že cílem ČNB je udržovat hladinu inflace kolem 2 %, zrychlení inflace nad 2 % by mělo být dočasné. Podobně jako u HDP, ani tento stav nemá na podnikatelské aktivity výrazný vliv.

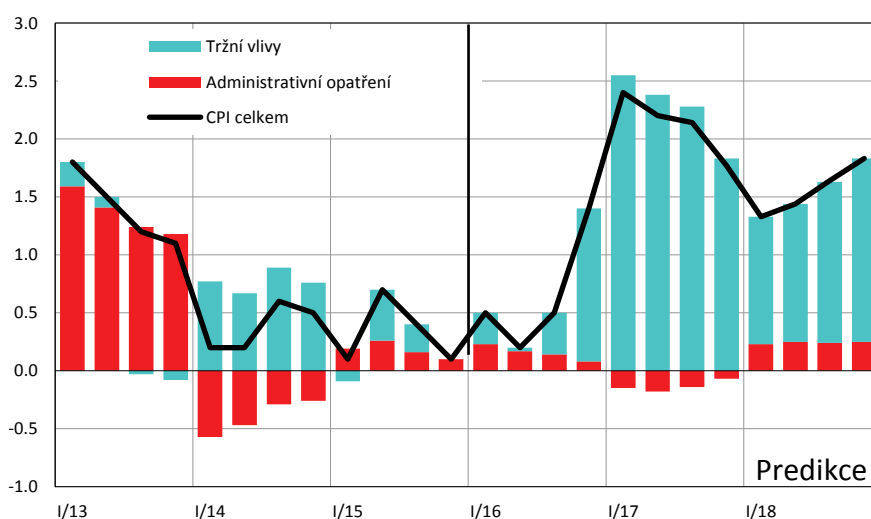
Graf 3.4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky



Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. ČNB [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/index.html#HDP

⁴ Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. ČSÚ [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

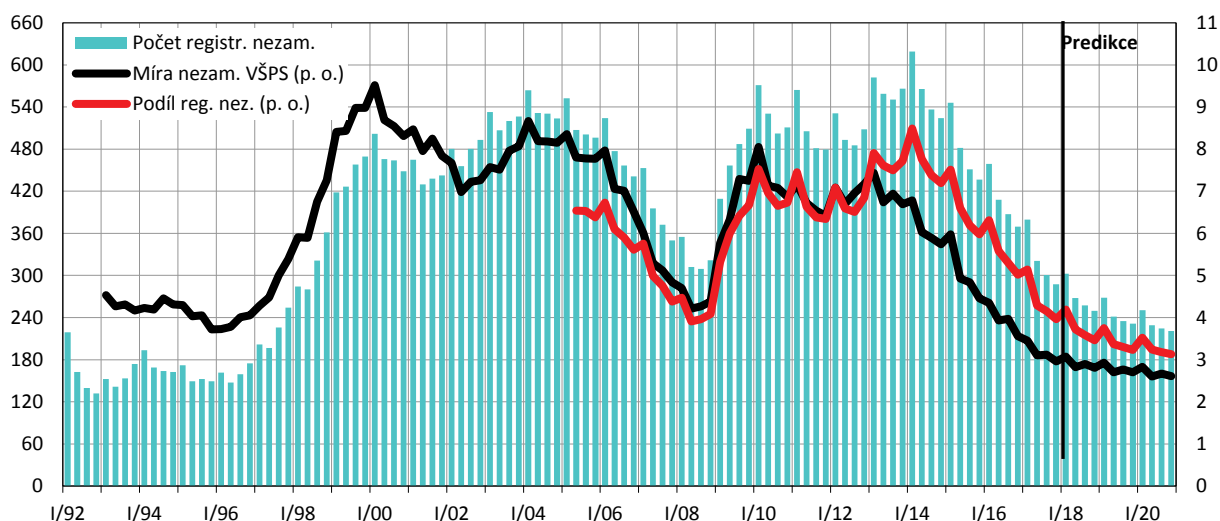
Graf 3.5: Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen



Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: *Makroekonomická predikce* [online]. MFČR [31.07.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>

Míra nezaměstnanosti je vodítkem, zdali a jak bude obtížné nalézt zaměstnance pro podnik. Čím menší míra nezaměstnanosti, tím méně lidí hledajících zaměstnání, a tím užší prostor pro hledání pracovníků odpovídající kvalifikace. Z grafu 3.6 je patrné, že míra nezaměstnanosti ČR dlouhodobě klesá a je předpoklad, že do roku 2020 bude nadále klesat.

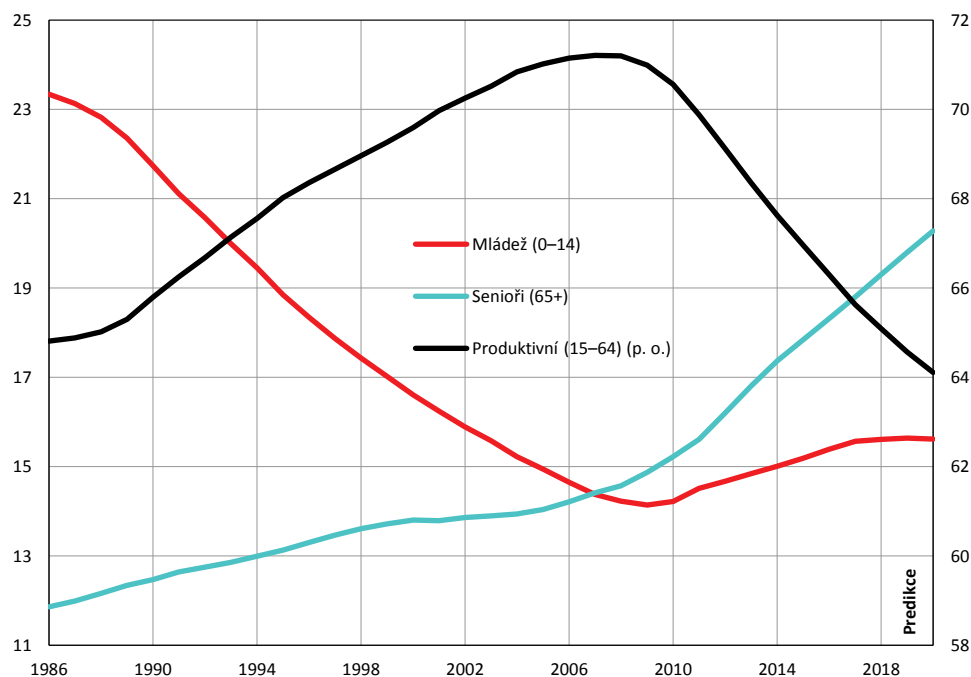
Graf 3.6: Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: *Makroekonomická predikce* [online]. MFČR [31.07.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>

Z hlediska **demografie** je důležité se zaměřit na počet obyvatel těch věkových skupin, které mohou tvořit potenciální zákazníky. Graf 3.6 ukazuje vývoj věkových skupin, který má klesající tendenci. Počty potenciálních zákazníků, tj. dětí a lidí v produktivním věku, konkrétně ve věku 10 – 64 let ukazuje tabulka 3.2. Vzhledem k zaměření podnikatelského záměru, senioři netvoří skupinu potencionálních zákazníků.

Graf 3.7: Věkové skupiny – podíl v celkové populaci v %



Zdroj: Zdroj: MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: *Makroekonomická predikce* [online]. MFČR [31.07.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>

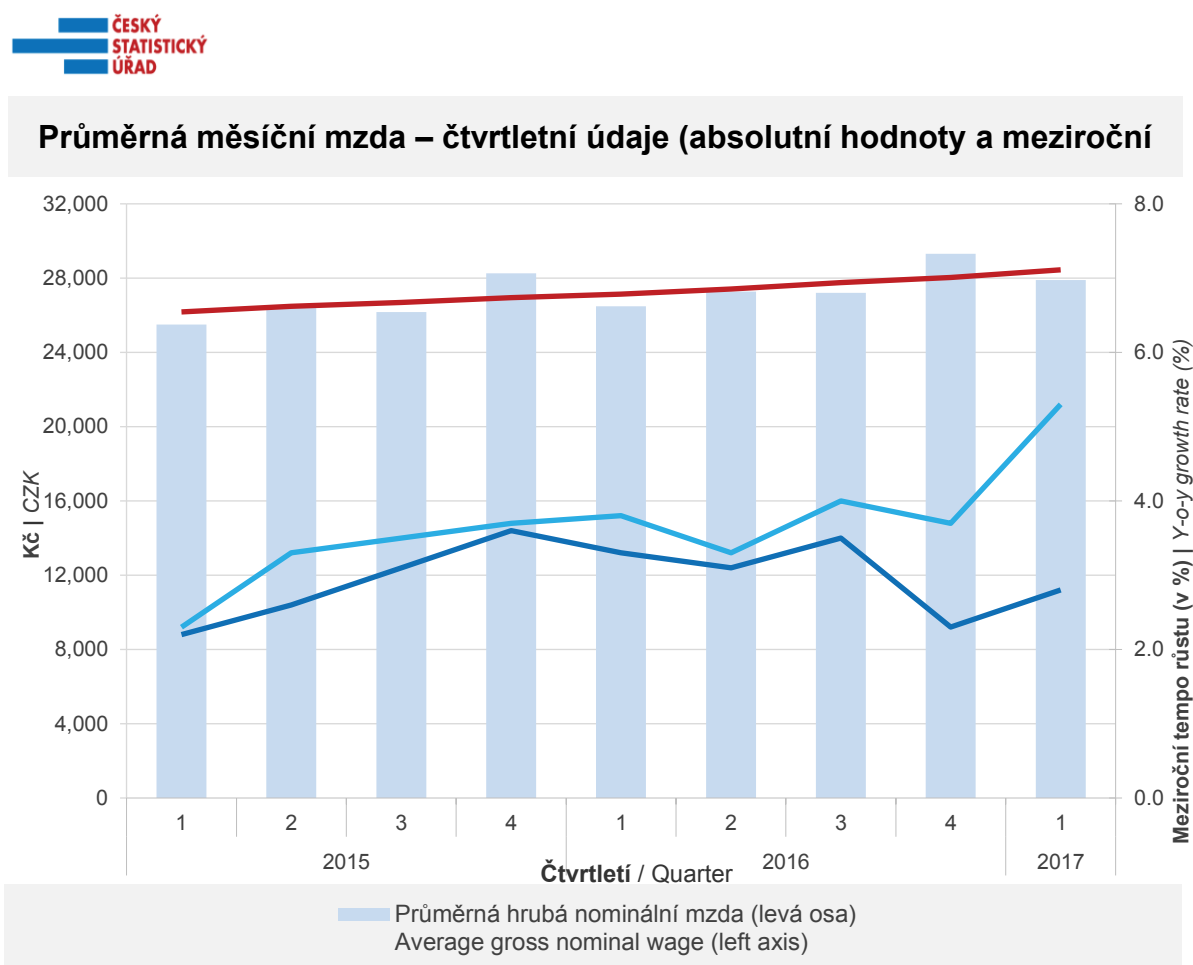
Tab. 3.2: Věkové skupiny ČR

věk	miliony	%	% žen
65+	1,99	18,8	58,3
10–64	7,44	70,3	49,2
<10	1,15	10,9	48,8
Celkem	10,58	100	50,8

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Věková struktura ČR*[online]. ČSÚ [31.12.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

Vývoj mezd napovídá, zdali mzdy rostou či klesají, a o tom, zdali budou mít domácnosti více respektive méně finančních prostředků. Z grafu 3.8 lze vypožorovat vývoj mezd. V 1. čtvrtletí 2017 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 27 889 Kč, což je o 5,3 % více než ve stejném období roku 2016. Reálně došlo ke zvýšení mzdy o 2,8 %. Objem mezd vzrostl o 7,2 %, počet zaměstnanců o 1,7 %.

Graf 3.8: Průměrná měsíční mzda



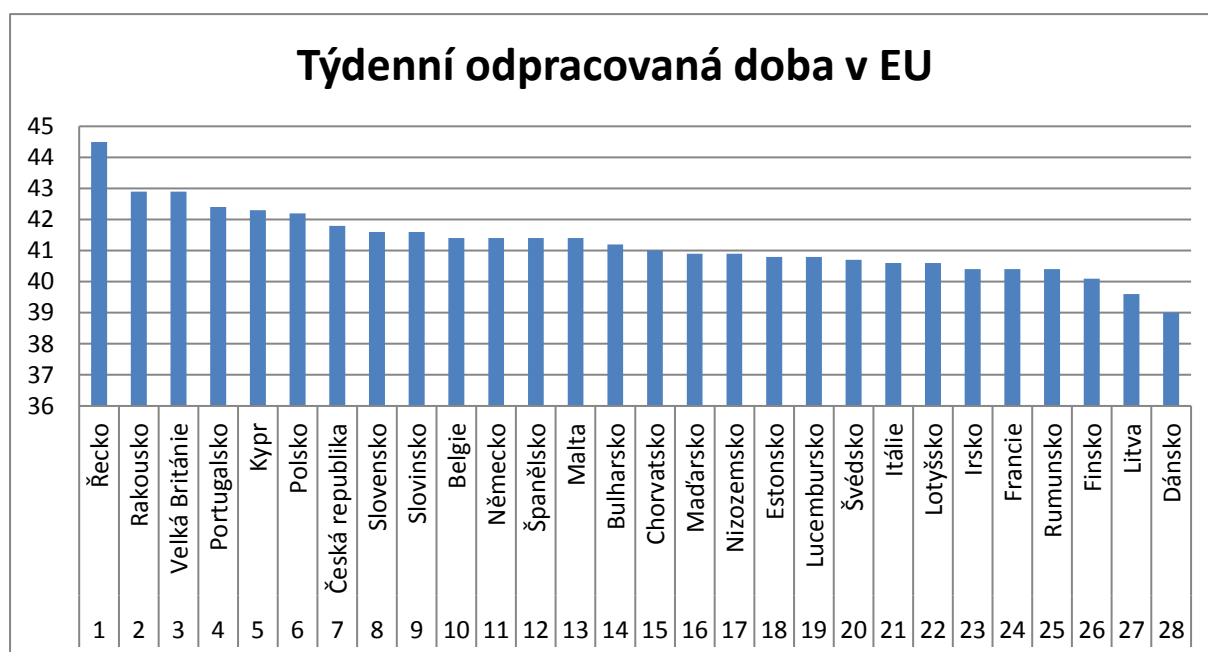
Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Průměrné mzdy ČR*[online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2017>

Sociální a kulturní prostředí

Sociokulturní prostředí zahrnuje mnoho aspektů, které je také nutné brát v úvahu. Přestože je vybudování plánováno na území České republiky a vnitřní i vnější prezentace parku bude v českém jazyce, bude rovněž cíleno i na zahraniční zákazníky, a tak vedle češtiny bude možné vidět informace v jazyce anglickém, německém a polském.

Občané české republiky patří mezi nejpracovitější národy Evropy, viz graf 3.9, čemuž odpovídá týdenní odpracovaná doba 41,8 hodiny. Je tak přirozené, že vzrůstá zájem a výdaje na sport, relaxaci a uvolnění od pracovního vytížení.

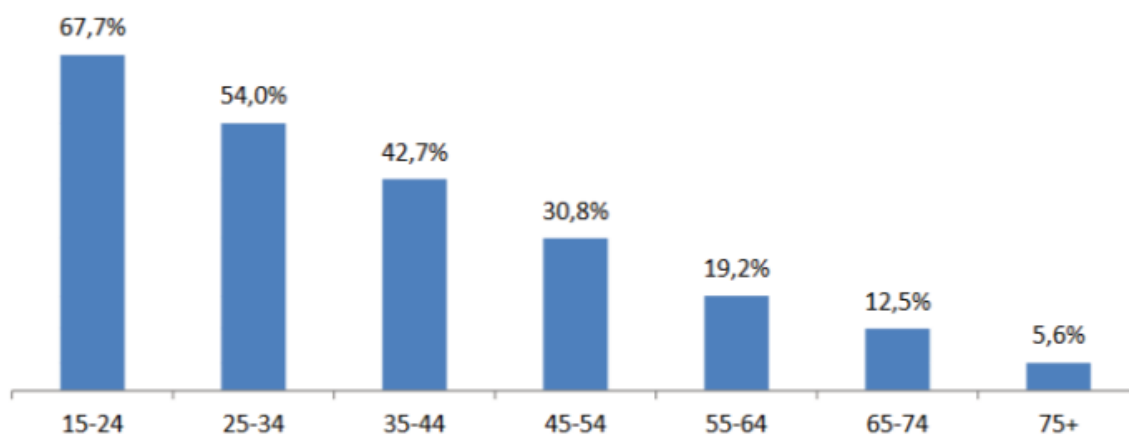
Graf 3.9: Počet odpracovaných hodin v EU



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Čtvrtletní analýza VŠPS na aktuální téma - 1. čtvrtletí 2016[online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crt/cvrtletni-analyza-vsps-na-aktualni-tema-1-cvrtletni-2016>

Dále se čeští občané považují za národ amatérských sportovců, graf 3.10 ukazuje procento populace věnující se sportu. Právě zde lze zařadit předmět podnikatelské činnosti tohoto podnikatelského záměru.

Graf 3.10: Procento populace věnující se sportu dle věkových skupin



Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Statistika sportu: základní ukazatele - 2016*[online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016>

Z hlediska výdajů domácností na zábavu či sport je možné vycházet z údajů tabulky 3.3, kde je uvedena část výdajů, tzv. výdaje na kulturní a rekreační služby, v Kč jako průměr na osobu za rok. Je to skupina finančních prostředků, jež jsou lidé ochotni za tuto činnost vydat, a jež představují potencionální příjem podnikatelského záměru.

Tab. 3.3: Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu

Spotřební vydání	Rok	Domácnosti celkem	Domácnosti podle čistého peněžního příjmu na osobu				
			Nejnižších 20 %	Druhých 20 %	Třetích 20 %	Čtvrtých 20 %	Nejvyšších 20 %
Rekreační a kulturní služby	2016	3336	2202	2824	3123	3821	5490
	2013	2971	1922	2659	3004	3547	4573
	2010	2994	1979	2585	3011	3588	4569

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu* [online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR08&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8__RP2016#w=

Technologické prostředí

O České republice nelze hovořit jako o státě, jehož ekonomika je zaměřena na zábavní průmysl. Podíl zábavních činností na HDP je jen asi 1 %, tudíž i technologický pokrok zábavního průmyslu zde není markantní. Například neexistuje mnoho možností, jak vybavit park některými zamýšlenými atrakcemi, jelikož chybí poptávka po produkci atrakcí, jakožto i výrobce. Z tohoto titulu bude nutné některé atrakce zajistit ze zahraničních

trhů. Zatímco vyprojektování a stavbu budovy je možné ponechat plně v režii českých architektů a stavebních společností.

Právní prostředí

Jiné je to však s byrokratickou a administrativní zátěží podniků v zemi. Založení společnosti s ručením omezeným je poměrně zdlouhavý proces. Mimo pomalé odbavování na úřadech je podnikatel nucen nastudovat řadu právních předpisů jako živnostenský zákon, obchodní zákoník, občanský soudní řád, vyhlášku o závazných formulářích na podávání návrhů na zápis do obchodního rejstříku, některé daňové zákony, a další. Po získání teoretických znalostí se podnikatel pouští do zpracování dokumentů, na kterých bude ověřovat svůj podpis a předkládat je na úřadech. Dalšími nezbytnými součástmi jsou vyhledání notáře pro sepsání společenské smlouvy; založení bankovního účtu podnikatelem, jakožto správcem vkladu pro vkládání peněžitých vkladů, v případě nepeněžitých je nutné navíc kontaktovat soudy pro jmenování soudního znalce pro ocenění nepeněžitého vkladu; obstarání potřebných dokumentů jako získání potvrzení o užívacím právu od pronajímatele prostor, ve kterých bude sídlo společnosti, výpisu z katastru nemovitostí k těmto prostorám, aby mohl doložit, že osoba, která souhlas s umístěním sídla vydala, tak mohla učinit, protože je vlastníkem nemovitosti; získání stavebního povolení předchází navštívení velkého množství různých úřadů od městského úřadu přes místního dodavatele elektřiny, dopravní úřad a požárníky až po katastr nemovitostí a další státní úřady; výpis z rejstříku trestů, neboť jednatel s.r.o. může být pouze osoba bezúhonná; návštěva živnostenského úřadu; podat návrh na zápis do obchodního rejstříku a vyzvednutí výpisu; registrace na finančním úřadě a získání osvědčení o registraci k daním; návštěva české správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny; pořízení výpisu z živnostenského rejstříku.

Vyhráno zdaleka nemá český podnikatel ani poté, co úspěšně založí nový podnik. Další administrativní zátěží je daňová administrativa. Ze studie Světové banky Paying Taxes vyplývá, že např. časová náročnost vyplňování daňových přiznání a plnění všech daňových předpisů zabere v průměru 234 hodin a řadí tak Českou republiku na 94 místo všech sledovaných zemí.⁵

⁵ Zdroj: PRICEWATERHOUSECOOPERS. *PWC: Paying Taxes 2017*[online]. PWC [01.01.2017]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/paying-taxes-2017.html>

Ekologické prostředí

Ekologie Moravskoslezského kraje je vlivem vysoké koncentrace podniků působících v oblasti těžkého průmyslu velmi dotčena a patří mezi nejznečištěnější oblasti nejen ČR. Je zde často patrný inverzní charakter počasí. V letních měsících je také zaznamenáván častý vznik přízemního ozonu. Dále dochází pravidelně k překračování limitu pro polétavý prach. Tato situace může působit na potenciální zákazníky žijící mimo MSK negativně a může je tak odradit od návštěvy.

3.1.2. Mezoprostředí

Zde je zaměřeno na poskytování stejných či podobných služeb v rámci celé ČR. Analýza pěti konkurenčních sil byla provedena za pomoci vyhledávání informací na internetu, a také průzkumem v terénu. Osobně bylo navštíveno zařízení lezeckého centra Tendon Hlubina v Ostravě, Adrenalin parku Jeseníky a Ski areálu Mosty u Jablunkova.

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

V současnosti není známo, že by nový konkurent vstupoval do téhož odvětví s podobným záměrem. Je to dáno tím, že realizace vnitřních zábavních parků vyžaduje vysoké finanční prostředky. Objevil se však investor, který projevil zájem vybudovat zábavní park obdobných rozměrů v Bílovci na Novojičínsku, radní města však realizaci projektu zamítli.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Projekt těchto rozměrů je v České republice jedinečným počinem, a tak zde neexistuje přímá konkurence. Existují však menší, v kraji roztroušená zařízení, jež nabízí některé stejné aktivity.

Lezecká centra - horolezectví je velmi oblíbenou aktivitou českých občanů, a tak je běžné nalézat po celé České republice bezpočet zařízení zaměřených na tyto aktivity. Největším v kraji je ostravské lezecké centrum Tendon Hlubina. Největším v České republice je pak brněnský Duro Singing Rock. Oba výše zmíněné tento podnikatelský záměr prozatím překonává ve dvou parametrech, a to velikostí zařízení a jednotlivým vstupným. Vstupné u těchto zařízení je rozdělené na ranní vstup a odpolední vstup, přičemž ranní a odpolední cena vstupu je 125Kč a 149Kč respektive 130Kč a 150Kč.

Lanová centra - další z velmi oblíbených aktivit během sezony, a rovněž jich existuje velké množství. Jejich slabinou je však venkovní umístění, a tak je provoz závislý na projevech počasí. Lanové centrum, jež je další součástí tohoto podnikatelského záměru, je umístěno pod střechou, tudíž je provoz možný kdykoliv, navíc existuje příležitost v podobě rozšíření lanového centra právě o venkovní prostory.

Střelnice - v případě střelnic nabízí projekt nejlepší možné podmínky provozování, jelikož splňuje pravidla Mezinárodní lukostřelecké organizace FITA, a je tak kromě veřejného využití i využití k pořádání oficiálních profesionálních soutěží a turnajů. V tomto ohledu je projekt na stejné úrovni jako konkurence.

Atrakce - koncentrace adrenalinových atrakcí na jednom místě pod střechou je unikátní koncept, jež v rámci České republiky, potažmo Evropy, nemá vážného konkurenta. Existuje však několik venkovních adrenalinových parků, které se věnují stejným aktivitám v menším měřítku. Těmi nejbližšími jsou Adrenalin park Jeseníky a Adrenalin park Dolní Morava, které mají v nabídce lezecké stěny, lanová centra, Bag Jump, Big Swing, sjezdy, Bungee trampolíny, lukostřelbu apod. Dalším takovým zařízením je Ski areál Mosty u Jablunkova, kde je možné vyzkoušet Bungee trampolíny a Aerotrim. Mimo tato zařízení existují i společnosti, které mnohé adrenalinové atrakce, například méně výkonné Aerodium, nabízí k pronájmu či zapůjčení za určitou částku na hodinu. Ceny jsou však v tomto případě spíše demotivující. Drtivá většina konkurentů má ceny stanovené za jedno použití atrakce, čímž je cena jednorázově nižší, nicméně velmi omezuje využívání atrakcí.

Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož se nejedná o výrobní podnik, není otázka volby klíčových dodavatelů tak důležitá. Důležitost tak spočívá jednorázově ve výběru vhodné stavební společnosti a vhodného dodavatele atrakcí. Toto je však tak úzce specializované odvětví průmyslu, že se nenabízí mnoho variant, jak kalkulovat. Jsou to tedy především oficiální renomované zahraniční společnosti jako Bungee Banshee, Aerodium Technology, Bag Jump, apod.

Vyjednávací síla zákazníků

V tomto případě je vyjednávací síla zákazníků na nízké úrovni. Zákazníci nemohou přímo vyjednávat o výši ceny za používání atrakcí.

Substituční hrozby

Hrozby mohou být tvořeny zábavními zařízeními jiného charakteru, například Aquaparky, či poutňovými atrakcemi.

3.2. Vnitřní prostředí - mikroprostředí

Mikroprostředí vychází z vnitřku společnosti, tedy z cílů podniku, strategií, personálu, marketingové koncepce, finančních zdrojů, apod. Marketingová koncepce je rozvedena v této kapitole. Ostatní podstatné náležitosti tohoto prostředí jsou dále blíže rozvedeny a zmíněny v kapitole 4.

3.2.1. Marketingová koncepce

V této části je zaměřeno na určení cílového trhu, marketingový mix 4P a vyhodnocení dotazníku.

Segmentace trhu

Segmentace trhu probíhá na základě následujících kritérií:

- **Geografické** kritérium se týká potenciálních zákazníků žijících na území MSK, celé ČR, ale také zákazníků sousedních států;
- **demografickým** kritériem je potenciální zákazník ve věku 10-65 let;
- **socioekonomické** kritérium představuje občany s pravidelným příjmem;
- **psychografické** kritérium zahrnuje zákazníky vyznávající aktivní životní styl.

Marketingový mix 4P

V případě tohoto podnikatelského záměru budou **výrobkem služby** v oblasti zábavního průmyslu. Podstatou této služby je prosté využití volného času, jakožto účinného uvolnění od stresu a shonu uspěchaného světa prostřednictvím vyplavování hormonu adrenalinu, což zajišťují jedinečné atrakce. Tyto atrakce jsou konstruovány tak, aby byly pro člověka co nejbezpečnější. Jejich stav je pravidelně a důsledně kontrolován a všechny atrakce splňují požadavky dle evropských norem pro bezpečnost. Navíc provoz každé z atrakcí je zajišťován školenou obsluhou. Mimo jedinečných atrakcí jsou přítomny i ty klasické. Do této kategorie patří lanové centrum, lezecké centrum, lukostřelecká a kuší střílnice. Pro nejmenší je zde

přichystán dětský koutek, takže se rodiče mohou plně věnovat adrenalinovým aktivitám bez strachu o své děti. Charakteristika jednotlivých atrakcí je popsána v kapitole 4.4.4.

Cenová politika vedení parku je pro zákazníka velmi lákavá, neboť není zpoplatněna každá atrakce a počet využití atrakce zvlášť, jak tomu mnohdy bývá. Jednotlivé atrakce jsou rozděleny podle stupně zážitkovosti do tří kategorií a každá kategorie je zpoplatněna zvlášť. Počet využití atrakcí dané třídy není omezeno. Přitom platí, že zákazník koupivši si vyšší třídu, může rovněž využívat atrakce nižší třídy. Na některá zařízení je možné zakoupit vstupné zvlášť, tj. lanové centrum, lezecké centrum, střelnice a aerodium. Využívání aerodia vyžaduje 15 minutovou instruktáž a dále, vzhledem k předpokladu o velký zájem o využívání aerodia, je vyžadována včasná rezervace. V případě volné kapacity je možné aerodium využít bez rezervace. Poplatek za parkovné je 20Kč auto/den. Vše podstatné je uvedeno v ceníku, viz příloha č. 5.

Hala bude **umístěna** a vybudována na pozemku 18 000m² na ulici Výstavní 3201 v Ostravě, nedaleko centra města.

Pro **marketingovou komunikaci** parku budou využívány webové stránky, billboardy, reklamy v televizi a letáky.

Dotazník

Pro ověření a opodstatnění myšlenky vybudování krytého, zábavně adrenalinového parku, byl sestaven **dotazník**, který byl vyplněn 248 respondenty. Dotazník byl umístěn na facebookové stránce „dotazníky k vyplnění“ s požadavkem o vyplnění především občany Moravskoslezského kraje. Vyplnilo jej 218 lidí v době od října 2017 do prosince 2017. Dalších 30 respondentů jsem oslovil osobně ve svém zaměstnání. Dotazník je součástí přílohy (příloha č.6).

Pro vyhodnocování vybraných otázek byl použit nástroj **kontingenční tabulka** z programu excel, ze sady microsoft office. Pro jeho použití bylo nutné ručně přepsat veškerá data získaná od respondentů do programu excel. Tímto způsobem byla vytvořena tabulka s jednotlivými odpověďmi na každou otázku od každého respondenta. Vybrané otázky pak byly dosazeny do polí kontingenční tabulky filtr sestavy, popisy řádků a sloupců a jako hodnota, tedy suma hodnot, byla použita otázka číslo 15, kterou vyplnil každý respondent

a obsahuje pouze jednu hodnotu. Zobrazování hodnot bylo nastaveno jako procenta z celkového součtu. Prostřednictvím tohoto postupu pak bylo možné vyhodnotit více otázek dle vzájemné souvztáhnosti.

Nejdříve bylo zjišťováno, kolik % respondentů Moravskoslezského kraje a v jakých věkových kategoriích se vyslovalo souhlasně na **otázku č. 8**, tedy zdali by v případě vybudování adrenalinového parku tento park navštívili. Největší skupinou je skupina 10 - 64 let, což představuje cílové zákazníky. Z tabulky 3.4 lze vyčíst, že souhlasně se vyslovalo 93,89 % respondentů. Rovněž mezi dětmi do 10 let a dospělými staršími 64 let byl vyjádřen souhlas. Při vyhodnocování **otázky č. 11** byla zjišťována vzdálenost, kterou by byli respondenti ochotni cestovat, aby navštívili adrenalinové centrum. Otázka byla filtrována dle věku 10 - 64 let a místa bydliště mimo MSK. Celkem 49,18 % respondentů žijících mimo MSK uvedlo, že by bylo ochotno cestovat 51 - 100 km za adrenalinovou zábavou. Další hodnoty zobrazuje tabulka 3.5.

Tab. 3.4: Počet respondentů v MSK souhlasících s návštěvou parku dle věkových skupin

Otázka 8	ano	
Otázka 18	MSK	
Popisky řádků	Počet z Otázka 15	
10 - 64 let	93,89%	
méně než 10 let	3,89%	
více než 64 let	2,22%	
Celkový součet	100,00%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3.5: Ochota věkové skupiny překonávat vzdálenost pro návštěvu parku

Otázka 16	(Více položek)	
Otázka 18	(Více položek)	
Popisky řádků	Počet z Otázka 15	
11 – 50 km	24,59%	
51 – 100 km	49,18%	
do 10 km	22,95%	
(prázdné)	3,28%	
Celkový součet	100,00%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Další vyhodnocovanou otázkou byla **otázka č. 7**, týkající se zájmu o atrakci, kterou by respondenti rádi vyzkoušeli dle věkových skupin. Jak je patrné z tabulky 3.6, celých 39,68 % respondentů, patřících mezi cílové zákazníky, by velmi rádi vyzkoušeli větrný tunel. Tato skupina by velmi ráda vyzkoušela rovněž volný pád, tuto odpověď uvedlo 31,58 % respondentů.

Tab. 3.6: Preference respondentů dle věkových skupin vyzkoušet atrakci

Počít z Otázka 15	Popisky sloupců ▾						
Popisky řádků ▾	bag jump	bungee jumping	katapult	střelnice	větrný tunel	volný pád	Celkový součet
méně než 10 let	0,00%	1,21%	0,40%	0,00%	1,21%	0,81%	3,64%
10 - 64 let	2,43%	11,34%	3,64%	3,64%	39,68%	31,58%	92,31%
více než 64 let	0,00%	0,81%	0,00%	0,00%	2,43%	0,81%	4,05%
Celkový součet	2,43%	13,36%	4,05%	3,64%	43,32%	33,20%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední ze zásadních hodnocení bylo zjištění závislosti mezi **četností návštěvy parku (otázka č. 10) a cenou (otázka č. 9)**, kterou by byli respondenti ochotni zaplatit za využívání služeb adrenalinového centra. Filtrování bylo nastaveno pro potenciální zákazníky a respondenty žijící v MSK. Z tabulky 3.7 je patrné, že při 2 - 4 návštěvách za rok by bylo celkem 26,34 % respondentů ochotno zaplatit 501 - 1500 Kč. V těsném závěsu by pak 23,66 % respondentů při jedné návštěvě každý měsíc bylo ochotno zaplatit také 501 - 1500 Kč.

Tab. 3.7: Vztah návštěvnosti věkové skupiny a již preferovanou cenou

Otázka 16	(Více položek) ▾				
Otázka 18	MSK ▾				
Počít z Otázka 15	Popisky sloupců ▾				
Popisky řádků ▾	1x měsíčně	1x ročně	2 - 4x ročně	(prázdné)	Celkový součet
501 – 1500 Kč	23,66%	18,82%	26,34%	0,54%	69,35%
do 500 Kč	4,30%	6,45%	3,76%	0,00%	14,52%
nad 1500 Kč	3,76%	4,84%	4,30%	0,00%	12,90%
(prázdné)	0,00%	0,00%	0,00%	3,23%	3,23%
Celkový součet	31,72%	30,11%	34,41%	3,76%	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3. Možná rizika

Interními riziky mohou být zaměstnanci (fluktuace, neprofesionální přístup, špatný výběr, nedobrá atmosféra), špatně zvolená cenová politika, začínající podnik, nedostatek zkušeností managementu, vysoké náklady, atd.

Externí rizika mohou představovat krádeže, nová konkurence, přírodní události, změna potřeb zákazníků, vývoj hospodářského cyklu, politické a legislativní změny, atd.

Opatřením pro snižování rizika může být tvorba finančních rezerv pro případ zvýšení nákladů, školení zaměstnanců, vhodné ohodnocení a sepsání smlouvy se zaměstnanci, teambuildingové akce, operativní úprava cen, další vzdělávání managementu, pojištění proti krádežím a následkům projevů počasí, častá analýza trhu a potřeb zákazníků, apod.

3.4. SWOT analýza

Na základě výstupu SWOT analýzy (Obr. 3.1) je patrné, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti převažují nad hrozbami, z čehož vyplývá, že podnik je schopen využít příležitostí na trhu díky převaze silných stránek.

Obr. 3.1: SWOT analýza podniku Extremedome Ostrava s. r. o.

	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> > Originální nápad krytého parku > Jedinečné atrakce a jejich šíře > Profesionálně proškolená obsluha > Přívětivé ceny > Hlídané podzemní parkoviště > Poskytování nevšedních jedinečných zážitků vyvolávající v lidech vzrušení. Radost a uvolnění > Umístění v centru města s dobrou infrastrukturou > Nefinancování dlouhodobým úvěrem 	<ul style="list-style-type: none"> > Málo zkušeností podniku v odvětví > Nový podnik > Vysoké startovací náklady > Zaměření pouze na adrenalinové atrakce > Možná tvorba front před populárními atrakcemi
	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> > Nové atrakce > Vstup na nový trh > Slabá konkurence > Rychlý růst trhu > Rozšiřování portfolia služeb > Možnost rozšíření parku o venkovní umístění atrakcí během letní sezony 	<ul style="list-style-type: none"> > Znečištěné ovzduší v kraji > Nevyužitelnost pro seniory > Nezájem lidí o adrenalinové atrakce > Vstup dalších konkurentů > Pomalý růst trhu > Bezpečnost a ostraha > Nepříznivý vývoj hospodářského cyklu > Vynucená pravidla a regulace vedením města

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupem z **IFE matice** (tabulka 3.8) je hodnota celkového váženého součtu 3,15. To značí, že podnik má nadprůměrnou závislost na interním podnikatelském prostředí, a což znamená, že strategické přístupy podnikového managementu jsou vhodně formulovány.

Tab. 3.8: IFE matice

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Originální nápad krytého parku	0,2	4	0,8
Jedinečné atrakce a jejich šíře	0,2	4	0,8
Přívětivé ceny	0,1	3	0,3
Nevšední jedinečné zážitky	0,1	4	0,4
Umístění v centru města	0,05	3	0,15
Silné stránky	2,45		
Málo zkušeností v odvětví	0,1	2	0,2
Zaměření pouze na adrenalinové atrakce	0,05	1	0,05
Možná tvorba front před populárními atrakcemi	0,05	1	0,05
Nový podnik beze jména	0,05	2	0,1
Vysoké startovací náklady	0,1	3	0,3
Slabé stránky	0,7		
Silné + slabé stránky	3,15		

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupem z **EFE matice** (Obr. 3.9) je hodnota celkového váženého součtu 2,95. To značí, že podnik má středně silnou závislost na externím podnikatelském prostředí, což znamená, že je management podniku připraven a schopen vhodně reagovat na vyskytující se příležitosti a hrozby.

Tab. 3.9: EFE matice

Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Celkem
Nové atrakce	0,2	4	0,8
Slabá konkurence	0,1	2	0,2
Možnost rozšíření o venkovní prostory	0,1	3	0,3
Přilákání zahraničních návštěvníků	0,1	2	0,2
Rychlý růst trhu	0,05	2	0,1
Příležitosti	1,6		
Nezájem o adrenalinové atrakce	0,2	4	0,8
Vstup dalších konkurentů	0,1	3	0,3
Nevyužitelnost pro seniory	0,05	2	0,1
Neochota personálu působit profesionálně	0,05	1	0,05
Znečištěné ovzduší v kraji	0,05	2	0,1
Hrozby	1,35		
Příležitosti + hrozby	2,95		

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Vlastní zpracování podnikatelského záměru

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, podn. záměr představuje myšlenku. Tato myšlenka bude dále detailně rozvedena a sepsána, čili se již bude jednat o podnikatelský plán.

4.1. Titulní strana

Obr. 4.1: Logo podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracoval:	Libor Šaja
Název organizace:	Extremedome Ostrava s.r.o.
Sídlo:	Výstavní 3201, 708 00 Ostrava
Kontaktní osoba:	Ing. Alexandr Jan Dobrovský
Email:	extremedomeostrava@gmail.com
Telefon:	+420 556 836 293, +420 782 733 012
Forma podnikání:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	provozování zábavních zařízení
Datum založení podniku:	22. 9. 2017
Datum zahájení činnosti:	12. 4. 2019
Otevírací doba:	09:00 – 21:00 denně

4.2. Úvod a účel

V období, kdy hospodářský cyklus je v růstu, tedy klesá nezaměstnanost, zvyšují se mzdy, roste výkonnost ekonomiky v podobě hrubého domácího produktu a celkově se zvyšuje životní úroveň občanů, jde ruku v ruce s tímto vývojem i vyšší zátěž na psychiku lidí, vlivem trávení více hodin ve svých zaměstnáních. V takové situaci je přirozené, že lidé ve značnější míře vyhledávají uvolnění a relaxaci. Anebo také může jít jen o prosté využití volného času. Jedním z řešení se může stát třeba návštěva zábavního parku. Největší koncentrace zábavních parků na světě je ve Spojených státech amerických, kde jich je okolo 400, jež navštěvuje přibližně 375 milionů pravidelných návštěvníků ročně. V těsném závěsu je pak Čína a Spojené arabské emiráty. V Evropě existuje asi 300 zábavních zařízení s roční návštěvností přibližně 90 milionů příchozích ⁶. Výnosy odvětví jsou značně závislé na příjmech návštěvníků, a proto musí společnosti volit a vytvářet propracované marketingové strategie, aby přiměly návštěvníky své příjmy zde utratit.

Parky obvykle operují s rozsáhlou škálou rozličných zábavních lákadel, jako jsou soutěže, představení a akce pro děti, vodní a pouťové atrakce a další. Jiné je to v případě adrenalinových parků, kde je hlavním zájmem vyplavování adrenalinu do lidské krve, jež má pozitivní účinky na lidskou psychiku, prostřednictvím extrémních zážitků z jedinečných atrakcí, s nimiž se většinou nelze v běžných zábavních parcích setkat.

Ve svém volném čase se český národ, hned vedle kultury, velice rád oddává sportovním aktivitám a v posledních letech vzrůstá zejména obliba právě adrenalinových sportů. Tento trend je možné pozorovat lehce se zvyšující výstavbou nových parků věnujících se adrenalinovým atrakcím, a právě tímto směrem je podnikatelský plán orientován.

Účelem dokumentu je poskytnutí detailních informací pro existujícího potenciálního investora o podnikatelském záměru společnosti Extremedome Ostrava s.r.o., zahrnující podnikovou strukturu, cíle podniku, analýzy prostředí a rizik, finanční plán, apod. Na základě

⁶ Zdroj: INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. IAAPA: *Amusement Park and Attractions Industry Statistics* [online]. IAAPA [2011]. Dostupné z: <http://www.iaapa.org/resources/by-park-type/amusement-parks-and-attractions>

těchto údajů se potencionální investor rozhodne, zdali poskytne počáteční náklady na vybudování zařízení zábavního charakteru, či nikoliv.

4.3. Exekutivní souhrn

Společnost Extremedome Ostrava je společnost s ručením omezeným, která byla založena dne 22. 9. 2017 Ing. Alexandrem Janem Dobrovským, a to za účelem sestavení podnikatelského plánu a následné prezentace existujícím investorům.

Pro uskutečnění záměru budou zapotřebí počáteční náklady ve výši 156 mil. Kč, a to na odkup pozemku, výstavbu budovy, pořízení zábavních zařízení, apod. Areál bude vystavěn na ploše 18 000m² nedaleko centra Ostravy.

Hlavní myšlenkou záměru je poskytování nepřekonatelných vzrušujících zážitků, které nejsou běžné, a to jejich koncentrací na jednom místě pod střechou, což dělá tento záměr jedinečným v České republice. Výhodou vzhledem ke konkurenci je velikost a rozsah zařízení. Velkou předností je cenová politika.

V prvním roce provozu projektu je očekáván zisk 13 399 830 Kč, nicméně vzhledem k zahájení provozu až v půlce roku 2019 jsou peněžní toky -111 971 070 Kč. Ve druhém roce pak zisk dosáhne výše 20 596 680 Kč a peněžní toky výše 40 350 380 Kč. Návratnost investice je očekávána ve 4. roce.

4.4. Představení společnosti

Lákadla v podobě atrakcí zábavního charakteru jsou v České republice stále ještě rozvíjejícím se průmyslem. Existuje zde potenciál ve formě specifitějšího tematického zaměření zábavních parků. A právě této příležitosti se chopil Ing. Alexandr Jan Dobrovský a založil společnost s ručením omezeným s názvem Extremedome Ostrava s.r.o. Byť jde o založení a vznik nového podnikatelského subjektu bez jakýchkoliv předchozích osobních zkušeností v daném odvětví, je know-how zakladatele natolik jedinečné svým rozsahem, že nastal velký zájem mezi, jak zahraničními, tak domácími investičními společnostmi ochotných poskytnout nutné vysoké finanční prostředky do začátku podnikání. Budoucnost organizace je evidentní, jelikož v České republice neexistuje zařízení obdobných rozměrů, potažmo ve střední Evropě, je pravděpodobnost četné roční návštěvnosti vysoká, jak domácích, tak zahraničních návštěvníků.

4.4.1. Vize

Vizí je zajistit parku pozici dominantního hráče mezi nejvyhledávanějšími volnočasovými aktivitami rodin s dětmi v České republice, ale rovněž i občanů Evropy, poskytováním vzrušující zábavy odlišné od tradičních zábavních parků. Naplnění takového stavu vyžaduje každoročního dosahování stále vyšších příjmů a většího zisku. Neustálá inovace služeb k lepšímu uspokojování zákazníků, získávání zahraničních zákazníků, a také kvalitnější pracovní podmínky zaměstnanců parku jsou rovněž nedílnou součástí uskutečnění tohoto záměru.

4.4.2. Poslání

Posláním podniku Extremedome Ostrava je oproštění zákazníků od stresu ze zaměstnání a uspěchané doby či jiných nepříznivých psychických stavů lidí. A dále se jedná o prosté vyplnění volného času. To vše prostřednictvím adrenalinových zážitků, jež přivozují, vlivem vyplavování hormonu adrenalinu do lidského těla, pocity uvolnění a radosti. Hrdostí podniku je vstřícný a přívětivý přístup k nápadům návštěvníků na zatraktivňování parku. A tak bude nadále posilována pozice jedinečného krytého českého zábavního parku prostřednictvím rozšiřování portfolia originálních adrenalinových zážitků, čímž se existence podniku dostane hlouběji do povědomí lidí v rámci celé Evropy a snad i světa. Všem zaměstnancům je zřejmé, a jsou zcela přesvědčeni, že realizace záměru je možná pouze těsnou koordinovanou spoluprací celého týmu, jež, pokud bude patrná vně i navenek, tak přinese, kromě naplnění vytyčených met, také uznání a respekt ze stran investorů, společníků, zaměstnanců, zákazníků a všech okolních subjektů. Očekává se, že společnost bude mít pozitivní dopad na místní prostředí a ekonomiku.

4.4.3. Cíle

Cíle podniku byly zformulovány tak, aby odpovídaly definici SMART:

- Dosáhnout během prvních pěti let až na návštěvnost 400 000 návštěvníků, a poté tento stav udržovat anebo zvyšovat každý další rok;
- dosáhnout návratnosti investice na projekt během prvních 5 let;
- dosáhnout, aby celková každoroční návštěvnost byla z 25 % tvořena zahraničními návštěvníky;
- každoročně dosahovat stabilních nebo vyšších příjmů a zisku.

Hlavním cílem podniku je dostat se mezi dominantní zábavní parky České republiky v počtu návštěvníků během prvních pěti let, a poté upevňovat tuto pozici každý další rok. Vedení podniku jde i o to, dostat se do povědomí zahraničních zákazníků, a tak je logické, že jedním z dalších cílů je, aby část roční návštěvnosti byla tvořena občany ze zahraničí. Při splnění těchto cílů lze rovněž konstatovat, že dojde k naplnění i dalšího cíle, tedy k návratnosti investice do projektu během 5 let. Důležitým cílem je také každoroční dosahování stabilních příjmů a zisku.

4.4.4. Předmět podnikání

Hlavní činností podniku je poskytování volnočasových služeb provozováním zábavních zařízení. Dalšími činnostmi jsou pronájem prostor pro restaurace a obchod se sportovním vybavením, půjčovna sportovního vybavení, placené hlídané podzemní parkoviště, nabídka reklamních ploch. Dále je uveden popis jednotlivých zábavních zařízení. Podoba zábavních zařízení je vyobrazena v příloze č. 7.

Aerodium, neboli otevřený vertikální větrný tunel, dokonale simuluje volný pád. Toto zařízení dokáže vyvinout maximální rychlost proudění vzduchu až 215 km/h, tudíž váha účastníka není rozhodující. Další výhodou je možnost využití až 3 osob současně. Před každým použitím atrakce je nutné projít 15 - 20 minutovou instruktáží o bezpečnosti, během níž bude účastníkovi zapůjčena speciální kombinéza a bezpečnostní helma s ochrannými brýlemi. Z bezpečnostních důvodů není možné využívat atrakci bez přítomnosti asistentů. Zařízení je rovněž možné využít pro komerční účely a filmová natáčení, jelikož je místnost aerodia uzpůsobena pro možnost nainstalování tzv. green screen. Přístupnost na atrakci je možná od 10 let.

SCAD Diving je zařízení pro kontrolovaný volný pád rychlostí až 100km/h z klece ve výšce 50 metrů a přistání do obrovské sítě, jež je zavěšena na čtyřech bungee lanech 30 metrů pod klecí. Z bezpečnostních a technologických důvodů je stanoven váhový limit 60 – 110 kilogramů. Přistání v síti je tak měkké, že účastník necítí žádný dopad a maximální přetížení je pouze 4G, což je mezinárodní standard. Všechny prvky držící síťový zachytýný systém mají v každém rohu bezpečnostní koeficient 10, což znamená, že udrží deseti násobek maximální hmotnosti. Navíc každý systém je osazen záložním systémem, jenž je jištěn ještě dalším záložním systémem. Přístupnost na atrakci je možná od 18 let.

Katapult je atrakce, při níž je osoba připoutána dvěma bungee lany, které jsou napřed napnuty a poté uvolněny. Osoba je vymrštnuta do výšky asi 20 metrů, následuje stav beztíže a pád a následné několikeré zhoupnutí. Bungee lana jsou opatřena stejným bezpečnostním systémem jako SCAD diving, takže bezpečnost je zajištěna. Maximální hmotnost účastníka je 100 kg. Přístupnost na atrakci je možná od 10 let.

Aerotrim je trenažér stavu beztíže, který se skládá ze tří soustředných kruhů a umožňuje tak pohyb účastníka zajištěného uvnitř kruhu ve třech osách. Obsluha kruhy postupně roztočí a aerotrim simuluje stav beztíže. 1 nebo 2 účastníci zažívají na trenažéru pocit dezorientace v prostoru, jako zažívají akrobatičtí piloti či kosmonauti. Bezpečnost je zajištěna pevným připoutáním rukou a nohou ve vnitřním kruhu. Přístupnost na atrakci je možná od 12 let.

Bungee trampolína je celek 4 trampolín, to znamená, že mohou skákat 4 osoby současně – každý na své trampolíně. Každá trampolína má kruhový tvar o průměru 3 m. Osoba skákající na bungee trampolínách je uchycená bezpečnostním pásem na gumových lanech. Přístupnost na atrakci je možná od 10 let.

Bag jump tower je zábavná aktivita pro celou rodinu přístupná od věku 6 let. Principem je volný skok z plošiny ve výšce 2, 4 nebo 8 metrů do vzduchového polštáře s patentovanou technologií, která zabraňuje katapultovému účinku i při více dopadech současně, a dále zajišťuje pohodlné přistání na měkkém povrchu. Systémy airbagů BAGJUMP™ jsou vyráběny v Evropské unii podle nejvyšších bezpečnostních a kvalitativních standardů a jsou vyrobeny z vysoce odolných materiálů s vysokou pevností.

Big swing je klasickou houpačkou, avšak v mnohem větším provedení. 1 až 2 osoby jsou uvázány v úvazku na jednom laně a jsou spuštěny z výšky 16 metrů. Přístupnost na atrakci je možná od 10 let.

Sjezd má délku 180 metrů s jedním přerušením a je situován pod střechou parku, takže může účastník vidět celý park z ptáčích perspektiv. Jde o sjezd na visutém laně, které účastník sjezdu sjíždí zavěšen na horolezeckém sedáku po kladce.

Lezecká místnost, jejíž stěny dosahují výšky 30 metrů s plochou 1800 m², se stává největší v České republice. Nechybí horizontální, vertikální, převísle ani stropové profily

s 50 lezeckými liniemi šíře 1,5 metrů. Existuje zde tak okolo 180 možných cest s obtížností od 3 do 8c francouzské stupnice. Samozřejmostí je i boulderingová stěna, kde je možné lezení bez jakéhokoliv jištění po stěnách nižší výšky a v případě problémů možný seskok na zem či do speciální matrace - boulder matky. Přístupnost na atrakci je možná od 8 let.

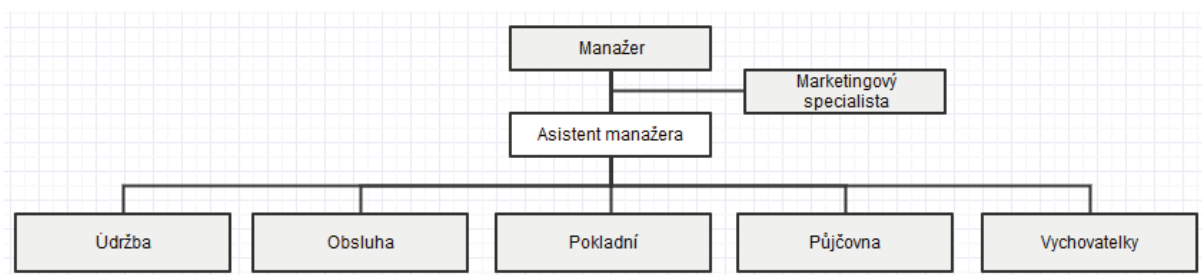
Aktivita **lanových center** jsou v České republice velmi oblíbené. Překážky jsou zavěšené od výšky 1m až do 14m nad zemí. Pro návštěvníky jsou k dispozici sjezdy, mosty, chůze po laně, pavoučí sítě, pohyblivé klády apod. Bezpečnost je zajištěna ukotvením překážek na umělé sloupy, a ty jsou upevněny na ocelové a betonové nosníky tvořící základní kostru haly. Jištění je zajištěno ustrojením každého návštěvníka do celotělového úvazku, ke kterému dostane helmu a jistící smyčku s kladkou. Kladka je trvale připojena na jistící lano, čímž je návštěvník po celou dobu jištěn. Proti pádu je zachycen již zmíněnou jistící smyčkou. Přístupnost je možná od 130 cm výšky samostatně na vysoký okruh. Součástí je i lanový hrad pro děti přístupný od 6 let. Maximální přípustná váha návštěvníka je 90kg. Lanové dráhy jsou v souladu s normami pro bezpečnost ČSN EN 15567-1:2012 a ČSN EN 15567-2:2008. Centrum vlastní originální certifikát TÜV-SÜD Czech, který zaručuje shodu s těmito normami potvrzenou nezávislou autorizovanou osobou.

Střelnice pro lukostřelbu a střelbu z kuše je vhodná zábava jak pro jednotlivce, kteří rádi střelili na terč, tak pro skupiny lidí, které mohou uspořádat turnaj ve střelbě. Podstatou je trefit střelbou z luku nebo kuše střed 18 metrů vzdáleného terče. Terče jsou tvořeny 11 soustřednými kruhy, které mají hodnotu od 1 do 10. Jedenáctý kruh je tzv. X, má hodnotu 10 a vyšší počet X rozhoduje při shodném nástřelu. Terč má průměr 40 cm. Střelnice je v souladu s pravidly mezinárodní lukostřelecké organizace FITA, takže je možné konat i oficiální profesionální závody v halové lukostřelbě.

4.4.5. Organizační struktura

Vzhledem k velikosti a zaměření parku, je logické, že bude zapotřebí vykonávat mnoho činností. Tato skutečnost se tak musí odrazit v organizační struktuře podniku. Proto je nutné s důrazem na detailnost vytvořit a popsat taková pracovní místa, aby odpovídala potřebám parku. Vedení účetnictví a úklidové služby budou řešeny externě. Organizační schéma je zobrazeno na obrázku 4.2.

Obr. 4.2: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

Role a odpovědnosti

Manažer sleduje veškeré denní činnosti parku a odpovídá za hladký běh parku. Kontroluje, zdali je dodržována politika podniku. Činní rozhodnutí při rozhodování o důležitých aspektech podniku. Vybírá nové zaměstnance a vyhledává strategie, které by mohly být použitelné k podnícení a zvýšení produktivity zaměstnanců. Kontroluje, zdali jsou dodržovány veškeré bezpečnostní standardy a normy. Manažer je také odpovědný za tvorbu nových nápadů.

Asistent napomáhá při výkonu práce manažera a mohou mu být delegovány některé pravomoci.

Marketingový specialista zajišťuje reklamu a propagaci parku, identifikuje tržní příležitosti a vytváří a implementuje plány ke zvyšování tržeb.

Údržba odpovídá za bezpečnost a technický stav atrakcí, včetně jejich pravidelné kontroly a provádí nutné úpravy a údržbu atrakcí včetně reportu jejich stavu.

Obsluha atrakcí zajišťuje asistenci návštěvníkům při používání atrakcí a poučují návštěvníky o dbání na bezpečnost a chování při používání atrakcí.

Pokladní vybírá vstupné, včetně poskytování informací o cenách vstupného. Pokladní nese hmotnou odpovědnost za schodek na svěřených hodnotách.

Pracovník půjčovny provádí vybírání poplatků a evidenci za vypůjčování sportovního vybavení.

Vychovatelky se aktivně podílí na tvorbě a uskutečňování programu pro svěřené děti v dětském koutku.

Odměňování zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců ukazuje následující tabulka 4.1. Mezi benefity patří 5 dnů placené dovolené nad rámec zákoníku práce a 50% sleva na vstupném pro děti (6-15 let) zaměstnanců.

Tab. 4.1: Mzdy zaměstnanců

Mzdy zaměstnanců v Kč	Počet	Hrubá mzda	Superhrubá mzda	Soc. a zdrav. poj. Zaměstnavatel	Soc. a zdrav. poj. Zaměstnanec	Daň	Čistá mzda
Pozice							
Manažer	1	35 000	46 900	11 900	3 850	4 956	26 185
Asistent manažera	1	35 000	46 900	11 900	3 850	4 956	26 185
Marketingový specialista	1	35 000	46 900	11 900	3 850	4 956	26 185
Pokladní	2	23 500	31 491	7 990	2 586	2 655	18 260
Obsluha atrakcí	16	23 500	31 491	7 990	2 586	2 655	18 260
Údržba	2	23 500	31 491	7 990	2 586	2 655	18 260
Vychovatelky	2	25 000	33 500	8 500	2 750	2 955	19 295

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5. Finanční plán

V této části je podrobně řešena problematika financování podnikatelského záměru.

4.5.1. Realizační plán projektu

Obrázek 4.2 zobrazuje hlavní části projektu, které je nutné realizovat od počátku, tj. zahájení, až po slavnostní otevření. Celková délka projektu je 586 dnů. Dále z něj lze vyčíst celkovou částku počátečních nákladů.

Tab. 4.2: Realizační plán

Úkol	Datum zahájen	Datum ukončen	Doba trvání	Cena Kč
1. Zahájení	22.9.2017	22.9.2017	1	x
2. Zajištění financování	23.9.2017	27.11.2017	66	
2.1. Sepsání podnikatelského plánu	23.9.2017	2.11.2017	41	x
2.2. Představení záměru investorovi	3.11.2017	3.11.2017	1	x
2.3. Posouzení záměru investorem	4.11.2017	26.11.2017	23	x
2.4. Získání finančních prostředků od investora	27.11.2017	27.11.2017	1	156 000 000
3. Realizace stavby	28.11.2017	31.3.2019	468	141 075 000
3.1. Odkup pozemku 18 000 m ²	28.11.2017	15.12.2017	18	23 405 000
3.2. Vytvoření architektonického návrhu	6.1.2018	4.2.2018	30	2 125 000
3.3. Výběr dodavatele stavby	5.2.2018	6.3.2018	30	x
3.4. Získání potřebných povolení	7.3.2018	5.4.2018	30	85 000
3.5. Realizace stavby	21.4.2018	25.1.2019	280	85 000 000
3.6. Sjednání pojištění	3.1.2019	10.1.2019	8	x
3.7. Kolaudace a předání stavby	26.1.2019	10.2.2019	16	x
3.8. Pořízení a instalace atrakcí	11.2.2019	31.3.2019	49	30 460 000
4. Organizační plán	28.11.2017	30.4.2019	208	13 162 200
4.1. Marketingová kampaň	1.1.2019	30.4.2019	120	13 162 200
4.1. Získávání, výběr a školení zaměstnanců	11.2.2019	30.4.2019	79	x
4.3. Zkušební provoz	12.4.2019	30.4.2019	20	x
5. Slavnostní otevření	1.5.2019	1.5.2019	1	x

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2. Pořizovací náklady

Z obrázku 4.3 je patrná výše pořizovacích nákladů, jež činí 156 mil. Kč a zahrnuje vybavení kanceláře, pozemek o výměře 18 000 m², architektonický náskres budovy, stavbu budovy, vybavení potřebných povolení, pořizovací cenu atrakcí, náklady na marketingovou kampaň a zkušební, 20 denní provoz.

Tab. 4.3: Pořizovací náklady

Pořizovací náklady v tis. Kč			
Vybavení kanceláře	200	Zkušební provoz v Kč	
Pozemek 18 000m ²	23 405	Mzdy	837 500
Architektonický náskres	2 125	Energie	518 000
Budova	85 000	Služby	125 300
Potřebná povolení	85	Pojištění	80 000
Pořizovací cena atrakcí	30 460	Kanc. potř.	2 000
Marketingová kampaň	13 162,2	Celkem	1 562 800
Zkušební provoz	1 562,8		
Celkem	156 000		

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.3. Predikce tržeb a počtu návštěvníků

Dalším důležitým vstupem do finančního plánu je předpověď počtu návštěvníků a od toho odvíjejících se tržeb (Tab. 4.4). Predikce návštěvníků byla vytvořena na 5 let pro každou variantu vstupného vynásobením předpokládaného počtu návštěvníků cenou dané

varianty vstupného. Tím byl zjištěn předpoklad ročních tržeb ze vstupného, jež je součástí předpokladu celkové kalkulace tržeb. Pro predikci počtu návštěvníků by bylo vhodné využít některý ze statistických modelů, nicméně vzhledem ke složitosti kvantifikace těchto modelů bude brán v úvahu pouze subjektivní odhad s přihlédnutím k vývoji návštěvnosti podobných zábavních zařízení v České republice (příloha č. 8). Bližší zpracování predikce je uvedeno v příloze č. 9.

Tab. 4.4: Predikce tržeb a návštěvníků v jednotlivých letech

Roky	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Očekávaný počet návštěvníků	39900	76740	179040	296000	420450
Očekávané tržby v tis Kč	24052	48346,9	130139,1	215164,5	305275,4

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.5 jsou uvedeny celkové příjmy podniku. Vedle tržeb ze vstupného je zde dále stanovena výše příjmů z pronájmu dvou prostor stanovených na 15 000 Kč měsíčně a předpověď výše parkovného ze zaparkovaných aut. Cena parkovného je 20Kč za auto/den.

Tab. 4.5: Predikce tržeb a návštěvníků v jednotlivých letech

Predikce celkových tržeb v tis. Kč						
Položka	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	Celkem
Vstupné	24 052	48 346,90	130 139,10	215 164,50	305 275,40	722 978
Pronájem prostor	270	360	360	360	360	1 710
Poplatky parkoviště	70	90	160	300	580	1 200
Celkem	24 392	48 797	130 659	215 825	306 215	725 888

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.4. Celkové roční náklady

Jak je patrné z tabulky 4.6, celkové náklady jsou v podniku tvořeny mzdami zaměstnanců, spotřebovanými energiemi a využitými službami. Spotřeba kancelářských potřeb je 12 000 Kč/měsíc a pojištění 80 000 Kč/měsíc. Některé z nákladů jsou dále blíže specifikovány.

Tab. 4.6: Celkové provozní náklady

Provozní náklady v tis. Kč	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	Celkem
Mzdy	7 537,5	10 050	10 050	10 050	10 050	47 737,50
Energie	6863,945	10361,667	11568,211	8981,376	15488,44	53 263,64
Služby	228,75	304,2	303,75	303,75	303,75	1 444,20
Kancel. Potřeby	24	24	24	24	24	120,00
Pojištění	960	960	960	960	960	4 800,00
Celkem	15 614,20	21 699,87	22 905,96	20 319,13	26 826,19	107 365,34

Zdroj: Vlastní zpracování

Služby - za vedení účetnictví externí firmou je účtováno 10 000 Kč/měsíc. Úklidové služby jsou zpoplatněny 150 Kč/hod. Podnikový telefon a internetové připojení jsou stanoveny na 1000 Kč/měsíc (Tab. 4.7).

Tab. 4.7: Náklady za služby

Služby v tis. Kč	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	Celkem
Vedení účetnictví	90	120	120	120	120	570
Úklidové služby	114,75	160,2	159,75	159,75	159,75	754,2
Podnikový telefon	12	12	12	12	12	60
Připojení k internetu	12	12	12	12	12	60
Celkem	228,75	304,2	303,75	303,75	303,75	1444,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Mzdy - jsou tvořeny hrubou mzdou a odvody za sociální a zdravotní pojištění placené za zaměstnance zaměstnavatelem (Tab. 4.8).

Tab. 4.8: Měsíční mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění

Měsíční mzdy a odvody v Kč	Počet	Hrubá mzda	Sociální pojištění za zaměstnance hrazené zaměstnavatelem 9%	Zdravotní pojištění za zaměstnance hrazené zaměstnavatelem 25%	Mzdy celkem
Pozice					
Manažer	1	35 000	3 150	8 750	46 900
Asistent manažera	1	35 000	3 150	8 750	46 900
Marketingový specialista	1	35 000	3 150	8 750	46 900
Pokladní	2	23 500	2 115	5 875	62 980
Obsluha atrakcí	16	23 500	2 115	5 875	503 840
Údržba	2	23 500	2 115	5 875	62 980
Vychovatelky	2	25 000	2 250	6 250	67 000
Celkem	25	200 500	18 045	50 125	837 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Energie (Tab. 4.9) - elektrická energie dosahuje různých cen z toho důvodu, že spotřeba elektřiny aerodia má variabilní charakter. Spotřeba závisí na počtu návštěvníků, kteří využijí aerodium. Příkon aerodia je 600 kw/h. Cena byla vypočítána pomocí online nástroje.⁷

Klimatizace spotřebovává rovněž elektřinu a byla vykalkulována pro 62 denní provoz 12 hodin denně. Cena za vytápění byla stanovena pro 145 dnů provozu 12 hodin denně. K vytápění jsou použity úsporné infrazářiče. Taktéž spotřebovávají elektrickou energii.

Pro spotřebu vody byl stanoven koeficient spotřeby vody na návštěvníka 15 litrů (zahrnuje využití toalety a sprchy). Tato hodnota byla vynásobena počtem odhadovaných návštěvníků a výsledná hodnota převedena na litry krychlové. Cenová hladina v kraji za 1 m³

⁷ **Zdroj:** VYPOČÍTEJ TO. *Spotřeba elektřiny* [online]. [29.09.2017]. Dostupné z: <https://www.vypocitejto.cz/energie/spotreba-elektřiny.html>

vody se pohybuje okolo 77 Kč. Touto hodnotou byl celkový objem metrů krychlových vynásoben, čímž byla stanovena celková hodnota spotřeby vody za každý rok.

Tab. 4.9: Detail kalkulace energií

Energie	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	Celkem
Elektřina v tis. Kč	870,66	1 604,23	2 722,86	4 018,56	6 364,26	15 580,57
Voda v Kč	46,085	88,635	206,791	342,816	485,62	1 169,947
Klimatizace v tis. Kč	4 374,72	4 374,72	4 374,72	4 374,72	4 374,72	21 873,6
Vytápění v tis. Kč	1 572,48	4 294,08	4 263,84	4 263,84	4 263,84	18 658,08
Celkem	6 863,945	10 361,667	11 568,211	12 999,936	15 488,44	57 282,2

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.5. Odpisový plán

Kromě majetku (jednotlivé atrakce), jehož zařazení je do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let, je zde i budova, která patří do 6. odpisové skupiny a její doba odepisování je 50 let. Byla zvolena rovnoměrná forma odepisování dlouhodobého majetku. Celkové odpisy za první rok činí 4 217,6 mil Kč, celkové odpisy za každý další rok činí 8 494,349 mil Kč. Detailní odpisový plán je uveden v příloze č. 10.

4.5.6. Bilance, výkaz zisku a ztráty, výkaz o peněžních tocích

Ze zjištěných výnosů a nákladů je nyní možné sestavit výkaz zisku a ztráty, jinak také tzv. výsledovku. Z tabulky 4.10 je patrné, že již v prvním roce dojde k dosažení zisku, avšak ve výkazu o peněžních tocích budou vykázány záporné hodnoty (Tab. 4.12). V dalších letech by mělo rovněž dojít k dosažení zisku, ale již s kladnou hodnotou peněžních toků.

Tab. 4.10: Výkaz zisku a ztráty pro období 5 let

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok
Provozní výnosy					
Tržby za vstupné	24 052	48 346,9	130 139,1	215 164,5	305 275,4
Tržby z pronájmu	270	360	360	360	360
Tržby za parkovací poplatky	70	90	160	300	580
Provozní výnosy celkem	24 392	48 797	130 659	215 825	306 215
Provozní náklady					
Odpisy	4 218	8 494,349	8494,349	8494,349	8494,349
Mzdové náklady	1 804,5	2 406	2 406	2 406	2 406
Soc. a zdrav. Pojištění	613,53	818,04	818,04	818,04	818,04
Spotřeba energie	68 63,945	10 361,67	11 568,21	12 999,94	15 488,44
Spotřeba kanc. Potřeb	24	24	24	24	24
Pojištění	960	960	960	960	960
Poskytnutí služeb	228,75	304,2	303,75	303,75	303,75
Provozní náklady celkem	7 848,78	23 368,256	24 574,35	26 006,075	28 494,579
VH před zdaněním	16 543,220	25 428,644	106 084,750	189 818,425	277 720,821
Zokrouhlení	16 543,00	25 428,00	106 084,00	189 818,00	277 720,00
Daň z příjmů	3143,17	4831,32	20155,96	36065,42	52766,8
VH po zdanění	13 399,83	20 596,68	85 928,04	153 752,58	224 953,2
VH za účetní období	13 399,83	20 596,68	85 928,04	153 752,58	224 953,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.11 zobrazuje rozvahu prvního roku existence podniku. Předpokládaná hodnota aktiv je v prvním roce 158 210 tis. Kč. Předpoklad pasiv je pak 172 315 tis. Kč.

Tab. 4.11: Bilance prvního roku

Bilance v tis. Kč	Stav k 1.1.2019	Stav k 31.12.2019	Změna
AKTIVA	158 210	172 315	
Dlouhodobý majetek			
Budovy	0	85 000	-85 000
Samostatné movité věci	0	30 460	-30 460
Oprávkky	0	4 217,6	-4 217,6
Pozemky	23 405	23 405	0
Oběžný Majetek			
Zásoby	0	24	-24
Běžný účet	134 805	37 643,5	97 161,5
PASIVA	158 210	172 315	
Vlastní zdroje			
Základní kapitál	156 000	156 000	0
Cizí zdroje			
Krátkodobé závazky	2 210	15 477	-13 267
Závazky zaměstnanci	0	837,5	-837,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.12 zobrazuje to, na co bývá často upozorňováno. Generovaný zisk nemusí nutně znamenat dostatek peněžních prostředků na účtu či v pokladně. V tomto případě, je záporná hodnota peněžních toků prvního roku způsobená použitím financí od investora a zahájením činnosti až v půlce roku 2019.

Tab. 4.12: Výkaz o peněžních tocích v prvním roce v tis. Kč.

Peněžní toky 2019	
Počáteční stav PP	134 805
Zisk	13 399,83
Odpisy	4 217,6
Zásoby	-24
Krátkodobé závazky	-13 267
Závazky zaměstnanci	-837,5
Provozní CF celkem	3 488,93
Budova	-85 000
S. movité věci	-30 460
Investiční CF celkem	-115 460
Finanční CF celkem	0
Peněžní toky celkem	-111 971,07

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4.13 zobrazuje stav aktiv a pasiv podniku ve druhém roce jeho existence. Předpokládaná hodnota aktiv je 172 315 tis. Kč. Předpokládaná hodnota pasiv je 156 838 tis. Kč.

Tab. 4.13: Bilance druhého roku

Bilance v tis. Kč	Stav k 1.1.2020	Stav k 31.12.2020	Změna
AKTIVA	172 315	156 838	
Dlouhodobý majetek			
Budovy	85 000	85 000	0
Samostatné movité věci	30 460	30 460	0
Oprávk	4 217,6	8 494,349	-4 276,7
Pozemky	23 405	23 405	0
Oběžný Majetek			
Zásoby	24	24	0
Běžný účet	37 643,5	26 442,849	
PASIVA	172 315	156 838	
Vlastní zdroje			
Základní kapitál	156 000	156 000	0
Cizí zdroje			
Krátkodobé závazky	15 477	0	15 477
Závazky zaměstnanci	837,5	837,5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 4.14 lze vyčíst již kladnou hodnotu peněžních toků ve druhém roce existence podniku. Její výše činí 40 350,38 tis. Kč.

Tab. 4.14: Výkaz o peněžních tocích druhého roku v tis. Kč.

Peněžní toky 2020	
Počáteční stav PP	-111 971,07
Zisk	20 596,68
Odpisy	4 276,7
Zásoby	0
Krátkodobé závazky	15 477
Závazky zaměstnanci	0
Provozní CF celkem	40 350,38
Budova	0
S. movité věci	0
Investiční CF celkem	0
Finanční CF celkem	0
Peněžní toky celkem	40 350,38

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.7. Hodnocení projektu

K tomuto účelu byly využity metody čistá současná hodnota NPV (Tab. 4.15), vnitřní výnosové procento IRR (Tab. 4.15) a diskontovaná doba úhrady (Tab. 4.16). Vypočteny byly prostřednictvím funkcí v programu microsoft excel. Kritérium čisté současné hodnoty vyšlo kladné, takže je vhodné projekt realizovat. Vnitřní výnosové procento je 19 %, takže lze očekávat rychlou návratnost investice. Toto tvrzení potvrzuje výpočet diskontované doby úhrady, která naznačuje dobu návratnosti investice za 3 roky a 332 dnů (Tab. 4.16).

Tab. 4.15: NPV, IRR

Net Present Value - Kritérium čisté současné hodnoty						
	0. Rok	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok
FCF	-156 000 000	-111 971 070	40 350 380	85 928 040	153 752 580	224 953 200
Náklady kapitálu vzhledem k riziku	10%					
			NPV=	77 098 061,31 Kč		
			IRR=	19%		

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.16: Diskontovaná doba úhrady

	Doba úhrady	
0. Rok	156 000 000	-156 000 000
1. Rok	-111 971 070	-267 971 070
2. Rok	40 350 380	-227 620 690
3. Rok	85 928 040	-141 692 650
4. Rok	153 752 580	12 059 930
5. Rok	224 953 200	237 013 130

$$3 + \frac{141\,692\,650}{153\,752\,580} = 3 + 0,92156 \times 360 = 3 \text{ roky a } 332 \text{ dnů}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.8. Podíl investora

Investorovi je nabízen 50 % podíl na zisku do doby, než bude investice plně vrácena. Následně bude podíl na zisku snížen na 20 %. Dále je investorovi nabízen podíl při prodeji podniku v budoucnu ve výši 50 % z prodejní ceny.

5. Závěr

V úvodu bakalářské práce byl vytyčen cíl navrhnout, vytvořit a sestavit plnohodnotný podnikatelský záměr, který ve své detailnosti zpracování, bude sloužit jako klíč k rozhodování o poskytnutí veškerých finančních prostředků existujícím potenciálním investorem. Podnikatelský záměr byl orientován do odvětví zábavního průmyslu, do specifické oblasti provozování zábavních zařízení, konkrétně adrenalinových atrakcí. Důvodem tohoto zaměření je fakt, že zařízení těchto rozměrů, jaké je v práci popisováno, v České republice neexistuje, především co do rozsahu využití jedinečných i běžnějších atrakcí a jejich interním umístěním. Nelze však obhajovat životaschopnost záměru pouze na základě argumentu absence obdobného zařízení na daném území. Nápad byl proto podroben i různým analýzám a taktéž dotazníkovému šetření.

Ve druhé kapitole, teoretické části bakalářské práce, byla rozebrána základní teoretická východiska. Mimo mnohé jiné informace, byla objasněna difference mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem, a také byl uveden korektní obsah podnikatelského plánu. Velký význam nese také vysvětlení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, jenž ústí SWOT analýzou. Bez těchto informací by správné zpracování podnikatelského záměru nebylo možné.

Teoretická východiska se stala základem pro tvorbu první poloviny praktické části práce, která začíná třetí kapitolou. Prostřednictvím představené zpracované situační analýzy bylo zjištěno, že kvalitní základ pro start podnikatelské činnosti v daném odvětví, zde existuje. Z analýzy vnějšího prostředí, provedené PESTLE analýzou a analýzou Porterova modelu pěti konkurenčních sil, lze usoudit, že makroekonomické charakteristiky mají vcelku kladný vliv na podnikatelský záměr. Analýza vnitřního prostředí vychází ze samotného zpracování podnikatelského plánu, který rovněž představuje silný základ pro úspěšný vstup do podnikání. K potvrzení této skutečnosti posloužil vyhodnocený dotazník, jenž byl vyplněn 248 respondenty, z nichž 97 % vyjádřilo souhlas s návštěvou zábavního centra, jenž je předmětem podnikání. Výsledná SWOT analýza a konstrukce IFE a EFE matice, je už pak jen potvrzením výše zmíněného, tedy že vedení podniku si je vědomé hrozeb a příležitostí, a že dokáže na tyto aspekty vhodně reagovat.

Druhým úsekem praktické části je kapitola čtvrtá, jež obsahuje samotné zpracování podnikatelského plánu, tedy podrobné rozvinutí myšlenky podnikatelského záměru,

vybudovat adrenalinový park, do konkrétní podoby. Vytvořené logo podniku je jednoduché, ale snadno zapamatovatelné. Podnik byl detailně charakterizován, včetně předmětu jeho podnikání a cílů. Neméně důležitou součástí čtvrté kapitoly je finanční plán. Zásadním atributem finančního plánu je celková výše pořizovacích nákladů, jež činí 156 mil. Kč. Očekávaná výše zisku prvního roku je téměř 13,5 mil. Kč, nicméně vzhledem k využití finančních prostředků poskytnutých investorem a zahájením činnosti až v půlce roku, budou peněžní toky záporné -111 mil. Kč. V dalších letech, spolu se zvyšováním povědomí o parku a očekávaném rostoucím přílivu návštěvníků, bude generovaný zisk stoupat. V pátém roce je očekáván zisk téměř 225 mil. Kč. Na závěr byl projekt vyhodnocen kritériem čisté současné hodnoty, jež je kladná. Rovněž bude stoupat hodnota peněžních toků. Pro zajištění provozu podniku bude zapotřebí 25 zaměstnanců.

Byla tedy provedena detailní charakteristika celého tématu bakalářské práce, včetně odpovídajících teoretických východisek a jejich následné využití, při tvorbě praktické části. Co se týká podniku samotného, byly představeny jeho vize, cíle, předmět činnosti, personální struktura. Rovněž bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí podniku. Marketingový koncept spolu s finančním plánem pak ukázaly, že projekt je realizovatelný, bude dosahovat zisků a příjmů během prvních pěti let. Návratnost investice do projektu je v horizontu čtyř let, což je velmi pozitivní. Nutné je však podotknout, že se jedná o předpověď, a tak se mohou vyskytnout rozdíly. Z prvních výsledků je zřejmé, že společnost by neměla mít problém uchytit se na trhu, jelikož projekt podobných rozměrů a podobného zaměření v České republice chybí.

Závěrem lze tedy konstatovat, že předkládaná bakalářská práce a data a informace v ní uvedené, mohou plně sloužit jako podklad pro jednání s potenciálním investorem. Ten by neměl mít problém s to, investovat své finanční prostředky do projektu. Navíc, uvedený podíl na zisku, jenž je přiměřený vzhledem k velikosti projektu, je jistě velmi lákavý a odpovídá tak velikosti rizika případné neúspěšnosti podniku.

Úplným závěrem je ještě vhodné dodat, že při tvorbě této bakalářské práce mně v rukou spočinulo, kromě známých, i mnoho mně méně známých publikací z oblasti ekonomie, managementu a marketingu. Tyto knihy se staly základem pro úspěšné sestavení práce, a nutno dodat, že některé informace, poznatky a vědomostí v knihách obsažené, měly pro mé přemýšlení značně obohacující charakter.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- 1) DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- 2) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 3) FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- 4) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 5) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 6) KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- 7) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 8) KORÁB, Vojtěch, M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 10) KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing - evropské vydání*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 11) MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 20014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- 12) PINSON, Linda. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Secure Your Company's Future*. 7.vyd. Tustin: OUT OF YOUR MIND...AND INTO THE MARKETPLACE, 2008. 370 s. ISBN 0-944205-35-6.
- 13) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.

- 14) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 15) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 16) SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 17) VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- 18) VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

- 19) CITATY.NET. Citaty.net: Citáty slavných osobností [online]. Citaty.net [2018]. Dostupné z: <https://citaty.net/citaty/13680-seneca-non-schoale-sed-vitae-discimus-neucime-se-pro/>
- 20) CZECHTOURISM. CT: Návštěvnost turistických cílů 2016 [online]. CT [29.06.2017]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/navstevnost-turistickych-cilu-vloni-rostla/>
- 21) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: Aktuální prognóza ČNB [online]. ČNB [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#HDP
- 22) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Čtvrtletní analýza VŠPS na aktuální téma - 1. čtvrtletí 2016 [online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/ctvrtletni-analyza-vsps-na-aktualni-tema-1-ctvrtleti-2016>
- 23) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. ČSÚ [03.08.2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- 24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Klasifikace ekonomických činností [online]. ČSÚ [1.7.2009]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace
- 25) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu [online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR08&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&c=v3~8__RP2016#w=

- 26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Průměrné mzdy ČR[online]. ČSÚ [05.06.2017].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2017>
- 27) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Statistika sportu: základní ukazatele - 2016[online]. ČSÚ [05.06.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016>
- 28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Věková struktura ČR[online]. ČSÚ [31.12.2016].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
- 29) INTERNATIONAL ASSOCIATION OF AMUSEMENT PARKS AND ATTRACTIONS. IAAPA: Amusement Park and Attractions Industry Statistics [online]. IAAPA [2011].
Dostupné z: <http://www.iaapa.org/resources/by-park-type/amusement-parks-and-attractions>
- 30) KURZYCZ. KCZ: HDP 2017, vývoj HDP v ČR [online]. KCZ [19.08.2017]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- 31) MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. MFČR: Makroekonomická predikce [online]. MFČR [31.07.2017]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-cervenec-2017-29299>
- 32) PRICEWATERHOUSECOOPERS. PWC: Paying Taxes 2017[online]. PWC [01.01.2017].
Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/paying-taxes-2017.html>
- 33) UCTOVANI.NET. Uctovani.net: Odpisová kalkulačka na výpočet daňových odpisů hmotného majetku [online]. Uctovani.net [2018]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>
- 34) VYPOCITEJTO.CZ. Vypocitejto.cz: Spotřeba elektřiny [online]. Vypocitejto.cz [29.09.2017]. Dostupné z: <https://www.vypocitejto.cz/energie/spotreba-elektřiny.html>
- 35) WORLD BANK. WB: Worldwide Governance Indicators [online]. WB [29.09.2017].
Dostupné z: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- 36) Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 o rekodifikaci soukromého práva a dalších zákonů. In: Nový občanský zákoník. 2012, částka 39. Dostupné z: <http://www.novy-obcansky-zakonik.cz/cely-text-zneni-online-ucinne-1-1-2014/>

Seznam tabulek

- 2.1: Základní charakteristiky obchodních společností
- 2.2: Klasifikace CZ-NACE
- 3.1: Prognóza HDP
- 3.2: Věkové skupiny ČR
- 3.3: Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu
- 3.4: Počet respondentů v MSK souhlasících s návštěvou parku dle věkových skupin
- 3.6: Ochota věkové skupiny překonávat vzdálenost pro návštěvu parku
- 3.5: Preference respondentů dle věkových skupin vyzkoušet atrakci
- 3.7: Vztah návštěvnosti věkové skupiny a již preferovanou cenou
- 3.8: IFE matice
- 3.9: EFE matice
- 4.1: Mzdy zaměstnanců
- 4.2: Realizační plán
- 4.3: Pořizovací náklady
- 4.4: Predikce tržeb a návštěvníků v jednotlivých letech
- 4.5: Predikce tržeb a návštěvníků v jednotlivých letech
- 4.6: Celkové provozní náklady
- 4.7: Náklady za služby
- 4.8: Měsíční mzdy a odvody sociálního a zdravotního pojištění
- 4.9: Detail kalkulace energií
- 4.10: Výkaz zisku a ztráty pro období 5 let
- 4.11: Bilance prvního roku
- 4.12: Výkaz o peněžních tocích v prvním roce v tis. Kč
- 4.13: Bilance druhého roku
- 4.14: Výkaz o peněžních tocích druhého roku v tis. Kč
- 4.15: NPV, IRR
- 4.16: Diskontovaná doba úhrady

Seznam obrázků

- 2.1: Liniová organizační struktura
- 2.2: Štábní
- 2.3: Kombinovaná
- 2.4: Funkcionální
- 2.5: Divizní
- 2.6: Maticová
- 2.7: Porterův model pěti sil
- 2.8: Dělení podnikového prostředí
- 2.9: SWOT analýza
- 2.10: Marketingový mix
- 2.11: Vzorec rovnoměrného odepisování
- 2.12: Vzorec zrychleného odepisování
- 2.13: Vzorec pro NPV
- 2.14: Vzorec pro IRR (VVP)
- 3.1: SWOT analýza podniku Extremedome Ostrava s. r. o.
- 4.1: Logo podniku
- 4.2: Organizační schéma

Seznam grafů

- 3.1: Stabilita politických systémů zemí EU
- 3.2: Kontrola korupce států EU
- 3.3: Prognóza HDP
- 3.4: Prognóza inflace na horizontu měnové politiky
- 3.6: Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen
- 3.5: Vývoj nezaměstnanosti
- 3.7: Věkové skupiny - podíl v celkové populaci
- 3.8: Průměrná měsíční mzda
- 3.9: Počet odpracovaných hodin v EU
- 3.10: Procento populace věnující se sportu dle věkových skupin

Seznam zkratek

CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN EN	Česká státní norma
DCF	Discounted Cash Flow (diskontovaný peněžní tok)
EFE	External Factor Evaluation (hodnocení externích faktorů)
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
EUR	euro měna
FCFF	Free Cash Flow for The Firm (volný peněžní tok pro podnik)
FITA	Federation Internationale de Tir a Larc (lukostřelecká asociace)
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	Internal Factor Evaluation (hodnocení interních faktorů)
IRR	Internal Rate of Return (vnitřní výnosové procento)
IT	informační technologie
MS	Microsoft
MSK	Moravskoslezský kraj
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
podn.	podnikatelský
PP	peněžní prostředky
s.	strana
SCAD	Suspendet Catch Ait Device (závěsné zachycovací zařízení)
soc. a zdrav. poj.	sociální a zdravotní pojištění
TÜV-SÜD	Technischer Überwachungs-Verein Süd
VVP	vnitřní výnosové procento
WGI	Worldwide Governance Indicators

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2018


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Typy otázek typické pro dotazník

Příloha č. 2: Srovnání daňových a účetních odpisů

Příloha č. 3: Odpisové skupiny a sazby rovnoměrného a zrychleného odepisování

Příloha č. 4: Srovnání hodnocení států ratingovými agenturami

Příloha č. 5: Ceník

Příloha č. 6: Dotazník

Příloha č. 7: Vyobrazení zábavních zařízení

Příloha č. 8: Vývoj návštěvnosti podobných zařízení v ČR

Příloha č. 9: Predikce návštěvnosti parku

Příloha č. 10: Odpisový plán

Přílohy

Příloha č. 1: Typy otázek typické pro dotazník

Typy otázek v dotaznících		
Název	Popis	Příklad
<i>Uzavřené otázky</i>		
Dichotomické	Otázka se dvěma možnými odpověďmi	Vaše pohlaví: Muž/Žena
Multiple choice	Otázka se třemi možnými odpověďmi	Jste: Zaměstnaný(á)/Student/Na mateřské dovolené/Nezaměstnaný(á)/V důchodu
Likertova škála	Výrok, v němž respondent projevuje míru souhlasu/nesouhlasu	Malé letecké společnosti poskytují lepší služby, než velké. Naprosto nesouhlasím/Nesouhlasím/Nemohu se rozhodnout/Souhlasím
Sémantický diferenciál	Stupnice spojující dva bipolární světy. Respondent vybírá výrok, který reprezentuje jeho názor	Vysoká škola báňská: Známá-Prestižní-Moderní/Málo známá-Málo oblíbená-Zastaralá
Stupnice důležitosti	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje důležitost nějakého atributu	Vysokoškolské vzdělání je pro Vás: 1-Nesmírně důležité/2-Velmi důležité/3-Trochu důležité/4-Nepříliš důležité/5-Naprosto nedůležité
Stupnice známek	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje nějaký atribut od špatného k vynikajícímu	Jídlo v dané restauraci je: 1-Výtečné/2-Velmi dobré/3-Dobré/4-Ne úplně špatné/5-Špatné
Stupnice úmyslu něco koupit	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje respondentův úmysl něco koupit	Kdyby byl na palubě letadla k dispozici telefon, tuto službu byste: 1-Rozhodně koupil(a)/2-Pravděpodobně koupil(a)/3-Nejsem si jistý(a) koupí/4-Pravděpodobně nekoupil(a)/5-Rozhodně nekoupil(a)
<i>Otevřené otázky</i>		
Nestrukturované	Otázka, na níž může respondent odpovědět dle svého uvážení	Co si myslíte o ...
Slovní asociace	Postupně jsou představována slova a respondent reaguje prvním výrazem, který respondent napadne	Co Vás jako první napadne, když se řekne: Letecká společnost .../American .../Cestování ...
Dokončení věty	Dokončení neúplné věty respondentem	Když si vybíráte vysokou školu, nejdůležitější pro mé rozhodování je ...
Obrázek	Je představen obrázek se dvěma postavami, z nichž jedna něco říká. Respondent je požádán, aby se stotožnil s druhou postavou a vyplnil jako odpověď prázdnou řečovou bublinu	
Test tematické apercepce	Je představen obrázek a respondenti jsou požádáni, aby vyprávěli příběh o tom, o si myslí, že se na obrázku děje.	

Příloha č. 2: Srovnání daňových a účetních odpisů

Co	Účetní odpisy	Daňové odpisy
Předpisy	§ 28 ZÚČ, § 56 vyhláška č. 500/2002 Sb., ČÚS č. 013	§ 26 až 33 ZDP
Povinnost	Povinné	Dobrovolné, povinné pokud náklady paušálem (§ 27/8)
Účel	Věrný a poctivý obraz	Základ daně, tj. daňový příjem státu
Vyjadřují	Trvalé snížení hodnoty ma- jetku	Politickou vůli
Jednotnost	Individuální	Jednotné
Způsob a zařazení do dopi- sové skupin	Neurčeno (Výjimka ČÚS 704 pro příspěvkové organizace – ur- čuje zřizovatel)	Určeno v zákoně o daních z příjmů (§ 26 až § 32a)
Přerušení odpisování	Většinou nelze přerušit. I když se majetek nevyužívá tak morálně zastarává. Že by nabýval na hodnotě – vý- jimky.	Lze pozastavit mimo: uplatnění nákladů paušálem (§ 27/8) uplatnění časového odpisování (§ 30/7)
Zahájení odpisování	Po uvedení do stavu způso- bilého obvyklého užívání	Po uvedení do stavu způsobilého ob- vyklého užívání
Určení měsíce od kdy	Neurčeno	Od následujícího měsíce určeno pouze: u časového odpisování (§ 30/7) u nehmotného majetku (§ 32a/5) u fotovolt. (§ 30b/2)
Kdy uplatnění	Nejméně měsíčně	Jednou ročně
Daňová optimalizace	Ne	Ano
Účtování	Účtují se	Neúčtují se

Příloha č. 3: Odpisové skupiny a sazby rovnoměrného a zrychleného odepisování

Odpisové skupiny	
Odpisová skupina	Doba odepisování
1	3 roky
2	5 let
3	10 let
4	20 let
5	30 let
6	50 let

Sazby zrychleného odepisování			
Odpisová skupina	V 1. roce odepisování	V dalších letech odepisování	Pro zvýšenou vstupní cenu
1	3	4	3
2	5	6	5
3	10	11	10
4	20	21	20
5	30	31	30
6	50	51	50

Sazby rovnoměrného odepisování			
Odpisová skupina	V 1. roce odepisování	V dalších letech odepisování	Pro zvýšenou vstupní cenu
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2

Příloha č. 4: Srovnání hodnocení států ratingovými agenturami

	MOODY'S		STANDARD & POOR'S		Fitch
			Investiční stupně		
Aaa	Austrálie, Dánsko, Kanada, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, N. Zéland, Norsko, Singapur, Švédsko, Švýcarsko, USA	AAA	Austrálie, Dánsko, Hongkong, Kanada, Lucembursko, Německo, Norsko, Singapur, Švédsko, Švýcarsko		Dánsko, Kanada, Lucembursko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Singapur, Švédsko, Švýcarsko, USA, Austrálie
Aa1	Finsko, Rakousko, Spojené království	AA+	Finsko, Nizozemsko, Rakousko, USA		Finsko, Hongkong, Rakousko
Aa2	Francie, Hongkong, Korea, Kuvajt	AA	Belgie, Francie, Korea, Kuvajt, Nový Zéland, Spojené království		Belgie, Francie, Kuvajt, Nový Zéland, Spojené království
Aa3	Belgie, Chile, Tchaj-wan	AA-	ČESKÁ REPUBLIKA, Čína, Estonsko, Tchaj-wan, Chile		Korea, S. Arábie
A1	ČESKÁ REPUBLIKA, Čína, Estonsko, Izrael, Japonsko, S. Arábie	A+	Irsko, Izrael, Japonsko, S. Arábie, Slovensko		ČESKÁ REPUBLIKA, Čína, Estonsko, Chile, Izrael, Slovensko, Tchaj-wan
A2	Polsko, Slovensko	A	Island, Slovinsko		Irsko, Japonsko, Malta
A3	Irsko, Island, Litva, Lotyšsko, Malajsie, Malta, A-Mexiko	A-	Litva, Lotyšsko, Malajsie, Malta		Litva, Lotyšsko, Malajsie, Polsko, Slovinsko
Baa1		BBB+	Kazachstán, Mexiko, Polsko, Španělsko		Island, Itálie, Mexiko, Španělsko
Baa2	Bulharsko, Itálie, J. Afrika, Španělsko	BBB			Kazachstán
Baa3	Indie, Indonésie, Kazachstán, Maďarsko, Rumunsko, Slovinsko	BBB-	Indie, Indonésie, Itálie, Maďarsko, Rumunsko		Bulharsko, Indie, Indonésie, J. Afrika, Maďarsko, Rumunsko, Rusko, Turecko

Příloha č. 5: Ceník

[illegible]

Dotazník - analýza zájmu o adrenalinové centrum

1. Ohodnoťte, prosím, na škále (1 – 5) Váš vztah k adrenalinovým zážitkům:

adrenalinový nadšenec	1	2	3	4	5	adrenalinovým zážitkům se vyhýbám
-----------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------------

2. Navštívil/a jste již někdy adrenalinové centrum nebo vyzkoušel/a jste již někdy nějakou adrenalinovou atrakci?

- ☐ ano
☐ ne (prosím, pokračujte otázkou č. 6)

3. Jaké adrenalinové centrum/atrakci jste navštívil/a?

.....

4. Ohodnoťte tento zážitek na škále (1 -5):

vynikající zážitek	1	2	3	4	5	nepříjemný zážitek
--------------------	---	---	---	---	---	--------------------

5. Jak často navštěvujete adrenalinové atrakce/ centrum?

- ☐ byl/a jsem jen jednou v životě
☐ byl/a jsem jen párkrát v životě
☐ min. jednou ročně
☐ min. jednou měsíčně
☐ min. jednou týdně
☐ častěji

6. Vyberte z uvedených všechny adrenalinové atrakce, které znáte:

- ☐ bungee jumping
☐ bungee trampolína
☐ větrný tunel
☐ aerodium (otevřený větrný tunel)
☐ aerotrim (simulace stavu bez tíže)
☐ bag jump (skok do vzduchového vaku)
☐ SCAD diving (volný pád do sítě)
☐ katapult jump (bungee jumping naopak)
☐ big swing (obří houpačka)
☐ střelnice (kuše, luk)
☐ lezecké stěny
☐ lanové centrum
☐ jinou
(uved'te):.....
☐ žádnou z uvedených

7. Kterou atrakci byste ráda vyzkoušel/a?

.....

8. Pokud by ve Vašem okolí bylo vybudováno adrenalinové centrum se širokou nabídkou adrenalinových atrakcí (včetně výše uvedených), uvažoval/a byste o návštěvě?

☐ ano

☐ ne → konec dotazníku, děkujeme za Váš čas.

9. Jakou max. částku byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za využívání služeb adrenalinového centra?

☐ do 500 Kč

☐ 501 – 1500 Kč

☐ více než 1500 Kč

10. Jak často byste adrenalinové centrum využíval/a?

☐ 1x ročně

☐ 2 - 4x ročně

☐ 1x měsíčně

☐ častěji

11. Jakou max. vzdálenost do tohoto adrenalinového centra byste byl/a ochoten/ochotna urazit?

☐ do 10 km

☐ 11 – 50 km

☐ 51 – 100 km

☐ 101 – 250 km

☐ 251 km a více

12. Jaký typ občerstvení byste v takovémto zařízení nejvíce uvítali?

☐ vlastní

☐ stánkové občerstvení

☐ restaurace

☐ jiné

(uveďte):.....

13. Uvažoval/a byste nad voucherem do adrenalinového centra jako o dárku pro přátele/příbuzné?

☐ ano

☐ ne

Pokud ne, uveďte, prosím, důvod:

.....

14. Co byste dále uvítal/a v adrenalinovém centru? Každý nápad se cení!

.....

15. Vaše pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

16. Váš věk:

- ☐ méně než 10 let
- ☐ 10 – 64 let
- ☐ více než 64 let

17. Jste:

- ☐ zaměstnaný
- ☐ student
- ☐ na mateřské/rodičovské dovolené
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ v důchodu

18. Kraj Vašeho bydliště?

- ☐ hlavní město Praha
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ kraj Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj

Příloha č. 7: Vyobrazení zábavních zařízení



Lezecká místnost



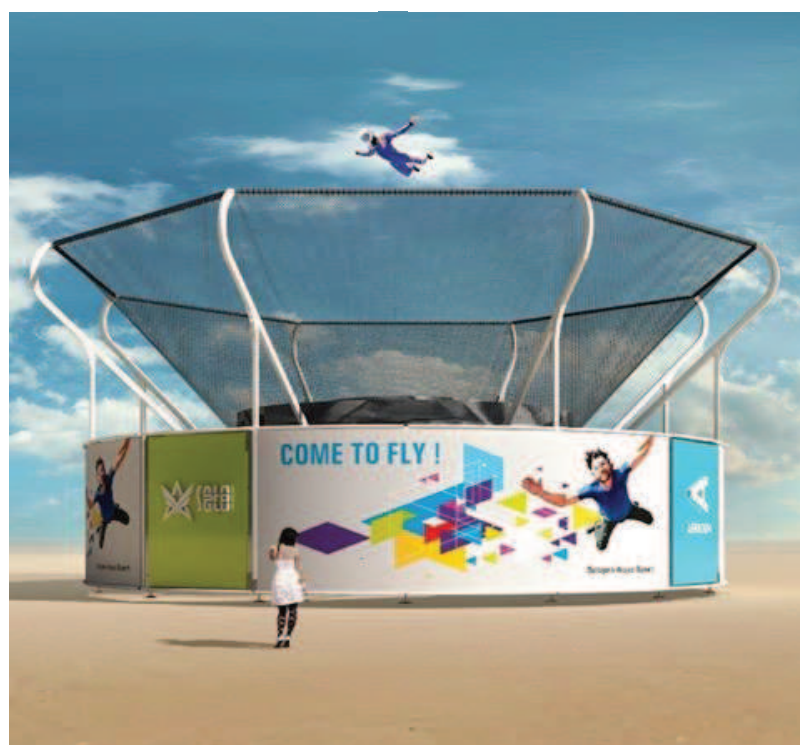
Skok do vzduchového vaku



Vnitřní lanové centrum



SCAD Diving (volný pád)



Aerodium



Big swing



Katapult



Střelnice



Bungee trampolína



Aerotrim



Sjezd

Příloha č. 8: Vývoj návštěvnosti podobných zařízení v ČR

Návštěvnost turistických cílů 2016			
	název objektu	návštěvnost (tis. os.)	kraj
1	Pražský hrad	2 100,7	Praha
2	Lanová dráha na Petřín, Praha	1 753,0	Praha
3	Zoologická zahrada Praha	1 448,4	Praha
4	Dolní oblast Vítkovic a Landek Park, Ostrava	1 301,6	Moravskoslezský
5	AquaPalace Praha	1 022,8	Praha
6	Staroměstská radnice	867,8	Praha
7	Národní galerie v Praze	712,7	Praha
8	Aqualand Moravia	712,4	Jihomoravský
9	Zoologická zahrada Zlín (Lešná)	668,3	Zlínský
10	Petřínská rozhledna	660,4	Praha
11	Židovské muzeum v Praze	659,9	Praha
12	Pivovary a expozice Plzeňského prazdroje, Plzeň	644,0	Plzeňský
13	Zoologická zahrada Dvůr Králové	538,0	Královéhradecký
14	Zoologická zahrada Ostrava	509,3	Moravskoslezský
15	Zoologická zahrada Liberec	480,2	Liberecký
16	Centrum Černá Louka, Ostrava	457,1	Moravskoslezský
17	Zoologická zahrada Plzeň	441,4	Plzeňský
18	Státní hrad a zámek Český Krumlov	426,7	Jihočeský
19	iQLandia, Liberec	425,0	Liberecký
20	Státní zámek Lednice	410,9	Jihomoravský
21	Bludiště na Petříně, Praha	388,1	Praha
22	Kostnice Sedlec, Kutná Hora	376,7	Středočeský
23	Veletřní palác (NG), Praha	342,4	Praha
24	Zoologická zahrada Olomouc	339,5	Olomoucký
25	Zoologická zahrada Jihlava	334,5	Vysočina
26	Centrum Babylon Liberec	325,0	Liberecký
27	Botanická zahrada hl. m. Prahy	318,8	Praha
28	Valašské muzeum v přírodě, Rožnov pod Radhoštěm	315,6	Zlínský
29	Stezka v korunách stromů, Lipno	312,6	Jihočeský
30	Chrám sv. Barbory, Kutná Hora	312,4	Středočeský
31	Zoologická zahrada Brno	306,9	Jihomoravský
32	Státní zámek Hluboká nad Vltavou	293,7	Jihočeský
33	Národní technické muzeum, Praha	286,4	Praha
34	Památník Terežín	282,2	Ústecký
35	Zoologická zahrada Chomutov	277,3	Ústecký
36	Hrad Karlštejn	268,5	Středočeský
37	Zoologická zahrada Ohrada, Hluboká nad Vltavou	260,0	Jihočeský
38	Muzeum Pražského Jezulátka, Praha	250,0	Praha
39	Království železnic, Praha	245,5	Praha
40	Národní zemědělské muzeum, Praha	244,6	Praha
41	Katedrála sv. Petra a Pavla, Brno	240,0	Jihomoravský
42	Zámek a arboretum Průhonice	239,2	Středočeský
43	Zámek Dětenice	238,3	Královéhradecký
44	Soutěsky Kamenice, České Švýcarsko	232,9	Ústecký
45	Staronová synagoga, Praha	224,0	Praha
46	Galerie hl. města Prahy	224,0	Praha
47	Pravčická brána, České Švýcarsko	221,1	Ústecký
48	Techmania Centrum Plzeň	220,8	Plzeňský
49	Arcibiskupský zámek a zahrady v Kroměříži	209,4	Zlínský
50	Punkevní jeskyně a Macocha	208,6	Jihomoravský

Zdroj: CZECHTOURISM. CT: Návštěvnost turistických cílů 2016 [online]. CT [29.06.2017]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/navstevnost-turistickych-cilu-vloni-rostla/>

Příloha č. 9: Predikce návštěvnosti parku

Predikce návštěvnosti a tržeb z jednotlivých variant vstupného												
Balíčky		Predikce										
Balíček	Cena Kč	1. Rok (255 dnů)		2. Rok (356 dnů)		3. Rok (355 dnů)		4. Rok (355 dnů)		5. Rok (355 dnů)		Tržba tis Kč
		Návštěvníci	Tržba tis Kč	Návštěvníci	Tržba tis Kč	Návštěvníci	Tržba tis Kč	Návštěvníci	Tržba tis Kč	Návštěvníci	Tržba tis Kč	
3. Třída	400	1000	400	3000	1200	9000	3600	18000	7200	30000	12000	12000
	500	300	150	2300	1150	5000	2500	7000	3500	10000	5000	5000
	600	2000	1200	4000	2400	10000	6000	20000	12000	30000	18000	18000
	1400	700	980	1000	1400	7000	9800	15000	21000	24000	33600	33600
2. Třída	500	4000	2000	6000	3000	12000	6000	20000	10000	30000	15000	15000
	600	600	360	2800	1680	5000	3000	7000	4200	10000	6000	6000
	700	5500	3850	3000	2100	10000	7000	20000	14000	28000	19600	19600
	1700	900	1530	2200	3740	8000	13600	16000	27200	25000	42500	42500
1. Třída	800	150	120	420	336	800	640	1200	960	2000	1600	1600
	1000	1500	1500	6000	6000	13000	13000	20000	20000	30000	30000	30000
Aerodrom	1000	4000	4000	7800	7800	14200	14200	21600	21600	35000	35000	35000
Lezecké centrum	130	5500	715	9000	1170	20000	2600	30000	3900	38000	4940	4940
Lázeňské centrum	200	3000	600	6000	1200	12000	2400	20000	4000	27000	5400	5400
	250	300	75	900	225	2300	575	3000	750	4500	1125	1125
	350	4000	1400	6300	2205	13400	4690	19000	6650	25000	8750	8750
Střelnice	250	500	125	3400	850	10000	2500	18000	4500	24000	6000	6000
	300	500	150	850	255	3400	1020	5000	1500	6500	1950	1950
	400	2500	1000	5630	2252	11300	4520	18200	7280	24500	9800	9800
	50	100	5	650	32,5	800	40	1000	50	900	45	45
Půjčovna	30	200	6	700	21	750	22,5	990	29,7	780	23,4	23,4
	40	150	6	510	20,4	790	31,6	1120	44,8	1050	42	42
	100	2000	200	3000	300	6000	600	9000	900	8000	800	800
	8000	150	1200	300	2400	1400	11200	1500	12000	1600	12800	12800
Pernamentky	9000	100	900	200	1800	900	8100	1300	11700	1400	12600	12600
	12000	40	480	90	1080	200	2400	400	4800	500	6000	6000
	4000	150	600	320	1280	900	3600	1100	4400	1300	5200	5200
	5000	50	250	340	1700	800	4000	1200	6000	1200	6000	6000
Celkem	25000	10	250	30	750	100	2500	200	5000	220	5500	5500
		39900	24052	76740	48346,9	179040	130139,1	296810	215164,5	420450	305275,4	305275,4

Příloha č. 10: Odpisový plán

Rovnoměrné odpisy v tis. Kč	1. Rok			2. Rok			3. Rok			4. Rok			5. Rok		
	ZC	Odpisy	Oprávky	ZC	Odpisy	Oprávky	ZC	Odpisy	Oprávky	ZC	Odpisy	Oprávky	ZC	Odpisy	Oprávky
Majetek	84 133	867	867	82 416	1 717	2 584	80 699	1 717	4 301	78 982	1 717	6 018	77 265	1 717	7 735
Budova	12 460	1 540	1 540	9 345	3 115	4 655	6 230	3 115	7 770	3 115	3 115	10 885	0	3 115	14 000
Aerodium	84,55	10,45	10,45	63,413	21,137	31,587	42,276	21,137	52,724	21,139	21,137	73,861	2	21,137	94,998
SCAD	178	22	22	133,5	44,5	66,5	89	44,5	111	44,5	44,5	155,5	0	44,5	200
Katapult	400,5	49,5	49,5	300,375	100,125	149,625	200,25	100,125	249,75	100,125	100,125	349,875	0	100,125	450
Aerotrim	133,5	16,5	16,5	100,125	33,375	49,875	66,75	33,375	83,25	33,375	33,375	116,625	0	33,375	150
Bungee trampolína	106,8	13,2	13,2	80,1	26,7	39,9	53,4	26,7	66,9	26,7	26,7	93,3	0	26,7	120
Bag jump	8 900	1 100	1 100	6 675	2 225	3 325	4 450	2 225	5 550	2 225	2 225	7 775	0	2 225	10 000
Lezecké centrum	4 450	550	550	3 337	1 112,50	1 662,50	2 225	1 112,50	2 775	1 112,50	1 112,50	3 887	0	1 112,50	5 000
Lanové centrum	356	44	44	267	89	133	178	89	222	89	89	311	0	89	400
Střelnice	40,05	4,95	4,95	30,038	10,012	14,962	20,026	10,012	24,974	10,014	10,012	34,986	2	10,012	44,998
Big swing															
Odpisy celkem	4 217,6			8 494,349			8 494,349			8 494,349			8 494,349		